

Perehdyttämisen kehittämistarpeet perehdyttämisestä vastaavien näkökulmasta

Case: Keski-Suomen sairaanhoitopiiri

Hanna Parviainen

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2013

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) PARVIAINEN, Hanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 15.04.2013
	Sivumäärä 45	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty ()
Työn nimi PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMISTARPEET PEREHDYTTÄMISESTÄ VASTAAVIEN NÄKÖKULMASTA Case: Keski-Suomen sairaanhoitopiiri		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) LEHTIMÄKI, Erja, BLINIKKA, Petra		
Toimeksiantaja(t) Keski-Suomen sairaanhoitopiiri		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää perehdyttäjien kehittämistarpeita ja -ideoita sekä esittää niihin pohjautuvia toimenpide-ehdotuksia perehdyttämisen ja perehdyttäjien aseman parantamiseksi Keski-Suomen sairaanhoitopiirin Jyväskylän toimipisteessä. Tutkimuksen tarkempana tehtävänä oli saada yksityiskohtaista tietoa perehdyttäjien tehtävistä, näkemyksistä sekä heidän käytössään olevista apuvälineistä.</p> <p>Tutkimuksen tietoperusta koostettiin katsauksesta alan kirjallisuuteen, ja empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Opinnäytetyön aineisto kerättiin Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä työskenteleviltä neljältä osastonhoitajalta, jotka vastaavat sairaanhoitajien perehdyttämisestä osastoillaan. Haastattelut toteutettiin teemahaastattelurungon avulla, ja aineisto teemoiteltiin sisällönanalyysin periaatteiden mukaan.</p> <p>Tuloksissa tunnistettiin lukuisia perehdyttämisprosessin kehittämistarpeita sekä -ideoita siitä, kuinka perehdyttämistä olisi mahdollista kehittää. Pohdinnassa ja johtopäätöksissä esitellään Keski-Suomen sairaanhoitopiirille soveltuvia konkreettisia toimenpide-ehdotuksia, joiden avulla perehdyttämisestä saataisiin tehokkaampaa. Näin saataisiin myös parannettua perehdyttäjien asemaa. Keski-Suomen sairaanhoitopiirille suositellaan esimerkiksi henkilökohtaisten perehdyttämissuunnitelmien luomista uusille työntekijöille yksilöllisten osaamiskartoitusten avulla. Toimenpide-ehdotuksina esitetään myös ehdotuksia konkreettisista hankinnoista, joiden avulla perehdyttäjien tehtävää voisi helpottaa ja tehostaa.</p> <p>Tutkimuksen lopussa tuodaan esiin ehdotuksia jatkotutkimusaiheista. Jatkossa aihetta voisi tarkastella muun muassa toimintatutkimuksella, jolla saataisiin tärkeää tietoa mahdollisten toimenpiteiden, muutosten ja parannusten vaikutuksista perehdyttämiseen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Perehdyttäminen, sairaanhoitaja, henkilöstökoulutus, työnopastus		
Muut tiedot Liitteenä teemahaastattelurunko		



Author(s) PARVIAINEN, Hanna	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 15.04.2013
	Pages 45	Language Finnish
		Permission for web publication ()
Title NEEDS FOR DEVELOPING ORIENTATION FOR NEW EMPLOYEES Case: Central Finland Health Care District		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) LEHTIMÄKI, Erja, BLINNIKKA, Petra		
Assigned by Central Finland Health Care District		
<p>Abstract</p> <p>The aim of this thesis is to examine the main needs and ideas for organizational development from the perspective of employees who orientate newcomers. On a more specific level, this thesis focuses on acquiring detailed knowledge about the tasks, views and tools related to orientation in the context of Central Finland Health Care District.</p> <p>The theoretical part consists of review on related literature, and the empirical part was conducted as a qualitative study. Four head nurses, responsible for orientation within their units, were interviewed. The content of the semi-structured interviews was categorized by following the basic principles of content analysis.</p> <p>The results present several needs and ideas for organizational development regarding the orientation process. The discussion section includes practical implications for Central Finland Health Care District. These implications help the case organization develop more effective orientation programs as well as improve the circumstances of the individuals who orientate newcomers. For example, it is suggested that the organization should create a personal orientation plan for each newcomer. Practical implications include suggestions of procurements, which could make orientation easier and more efficient in the organization.</p> <p>Finally, this thesis also discusses future research topics. It is suggested that further efforts should focus, for example, on investigating the effects of changes, improvements or other interventions by action research.</p>		
Keywords Orientation, nurse, staff training, work instruction		
Miscellaneous Appendix: Outline for the semi-structured interviews		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	2
1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	2
1.2 Tutkimusongelma ja rajaus	3
2 PEREHDYTTÄMINEN	5
2.1 Perehdyttämisen tavoitteet ja kohderyhmät.....	7
2.2 Perehdyttämisen hyödyt ja haasteet	8
2.3 Perehdyttäminen prosessina	9
2.4 Vaiheet ja välineet	10
2.5 Opettaminen ja oppiminen osana perehdyttämistä	12
3 PEREHDYTTÄJÄ.....	14
3.1 Esimiehen vastuu	14
3.2 Perehdyttäjän rooli	16
4 KESKI-SUOMEN SAIRAANHOITOPIIRI	17
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	18
5.1 Teemahaastattelut.....	20
5.2 Aineiston analyysi	22
6 TULOKSET.....	23
6.1 Perehdyttäminen ja perehdyttäjänä toimiminen Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä	23
6.2 Perehdyttämismateriaalit	27
6.3 Osastonhoitajien omat kokemukset	28
6.4 Omat ominaisuudet perehdyttäjänä	29
6.5 Rekrytoiminen	30
6.6 Koulutus ja palautteet.....	31
6.7 Hiljaisen tiedon siirtäminen.....	33
6.8 Perehdyttämisen kehittäminen	34
7 POHDINTA JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET	36
7.1 Luotettavuus ja rajoitukset	41
7.2 Aiheita jatkotutkimukselle	42
LÄHTEET.....	43
LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO	45
LIITTEET	
Liite 1. Teemahaastattelurunko	
KUVIOT	
KUVIO 1. Perehdyttämisen pelikenttä	6
KUVIO 2. Perehdytettävät asiat	13

1 JOHDANTO

Uusiin työntekijöihin panostaminen on kuin laittaisi rahaa pankkiin. Vaikka se vaatii paljon yrityksen resursseja, niin hyvin hoidettuna sillä on positiivinen vaikutus kaikkiin yrityksen toimiin. Perehdyttäminen on nostettu entistä enemmän esille nykypäivän työelämässä, mutta sen monialaisuuden ymmärtäminen asettaa yrityksille edelleen haasteita. Valitettavan usein sen ajatellaankin käsittävän ainoastaan työtehtävien opettamisen tai uuden työntekijän ensimmäiseen päivään liittyvät toimet. Aiemmin perehdyttäminen on koettu vain työhönopastukseksi, mutta se ei nykypäivän työelämässä enää riitä (Kupias & Peltola 2009, 13). Siksi sen kokonaisvaltainen ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää yrityksen toiminnan ja menestyksen kannalta.

Tässä opinnäytetyössä perehdyttämisellä tarkoitetaan Kupiasta ja Peltolaa (2009, 19) mukaillen kaikkia niitä toimia, jotka tukevat *”uutta tai uutta työtä omaksuvaa työntekijää”* ja sijoittuvat uuden työn aloittamisen ja sen hallitsemisen välille. Muita tämän tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä ovat perehdyttäjä ja työnopastus. Perehdyttämiseen liittyy yleensä kaksi henkilöä: perehdyttäjä ja perehdytettävä. Perehdyttäjä on henkilö, jonka avulla perehdytettävälle siirretään osaamista. Perehdyttäjän avulla pyritään saamaan mahdollisimman vähiin ne hetket, joissa uusi tulokas tuntee epävarmuutta työssään (Kjelin & Kuusisto 2003, 193). Työnopastus on osa perehdyttämistä ja se pitää sisällään turvalliset toimintatavat, työohjeet ja sen, kuinka työ tehdään oikein (Työnopastus ja perehdyttäminen 2006).

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Perehdyttäminen ja sen lukuiset osa-alueet ovat olleet suosittuja tutkimusaiheita jo pitkään. Perehdyttämiseen liittyy aina vähintään kaksi osapuolta: perehdytettävä ja perehdyttäjä. Perehdytettävä nähdään usein tietojä sekä käytäntöjä oppivana, vas-

taanottavana osapuolena, kun taas perehdyttäjä vastaa työntekijän perehdyttämisestä uuteen työhön, työyhteisöön ja toimintaympäristöön. Suurin osa tutkimuksista onkin keskittynyt tarkastelemaan erityisesti perehdytettävien kokemuksia. Sitä vastoin perehdyttäjän näkökulmien ja kokemusten kartoittaminen on jäänyt vähemmälle. Tässä opinnäytetyössä rajaudutaankin tarkastelemaan, miten perehdyttäjät kokevat perehdyttämisen ja miten sitä mahdollisesti voisi heidän mielestään kehittää.

Perehdyttämisellä on hoitoalalla tiettyjä ominaispiirteitä, sillä alan työt ovat usein varsin ihmisläheisiä. Työ on osattava hoitaa luotettavasti ja siten, ettei mahdollista epävarmuutta ole aistittavissa. Tämän opinnäytetyön kontekstissa, sairaanhoitajien perehdyttämisessä, ilmiön merkitys korostuu entisestään, sillä esimerkiksi virheisiin ei kriittisissä tilanteissa ole varaa. Työn mukanaan tuoma vastuu asettaa osaamiselle erityisvaatimuksia, joihin erityisesti perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa. Tämä pitää paikkansa myös Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä, johon tämä tutkimus keskittyy. Lisäksi sairaanhoitajien työpaikkojen runsas tarjonta näkyy usein henkilöiden vaihtuvuutena, minkä vuoksi optimaalisella perehdyttämisellä saavutettua sitouttamista pidetään tavoiteltavana kilpailutekijänä. Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä osastonhoitajat vastaavat sairaanhoitajien perehdyttämisestä osastollaan. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, minkälaisia kehittämisideoita ja -tarpeita heillä on perehdyttämisen suhteen. Tutkimuksessa keskitytään perehdyttäjien kehittämiseen, ja sitä kautta saadaan kehitettyä perehdyttämistä Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä. Tavoitteena on saada ideoita, joilla perehdyttämistä ja perehdyttäjien asemaa pystytään parantamaan Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä. Tulokset pohjautuvat tutkimuksen tietoperustaan sekä kesällä ja syksyllä 2012 suoritettuihin osastonhoitajien haastatteluihin.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaus

Vaikka kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei yleensä rajata tutkimusongelmaa liian tarkasti, tutkimuksella on kuitenkin oltava alusta pitäen jonkinlainen kysymyksenasettelu. Tutkimusongelman muodostaminen on tärkeää, mutta siihen vastaaminen voi olla

vaikeampaa kuin sen muodostaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 125–126.) Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, millaisia tarpeita perehdyttäjillä on perehdyttämisprosessiin liittyen ja millaisin keinoin näihin tarpeisiin voidaan vastata. Tutkimusongelmaan vastataan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Millaiseksi perehdyttäjät itse kokevat sairaanhoitajien perehdyttämisprosessin nykytilan?
- Miten sairaanhoitajien perehdyttämisprosessia voitaisiin kehittää perehdyttäjän näkökulmasta?

Opinnäytetyön tietoperustassa käydään läpi perehdyttämistä yleensä, siihen liittyvää prosessia vaiheineen ja rooleineen sekä perehdyttämisen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Empiirinen osuus sisältää neljän perehdyttämisestä vastaavan osastonhoitajan teemahaastattelut, jotka pohjautuvat tietoperustan avulla laadittuun teemahaastattelurunkoon. Aineisto on teemoiteltu sisällönanalyysin avulla, ja keskeisimmät tulokset raportoidaan havainnollistavien lainausten kera.

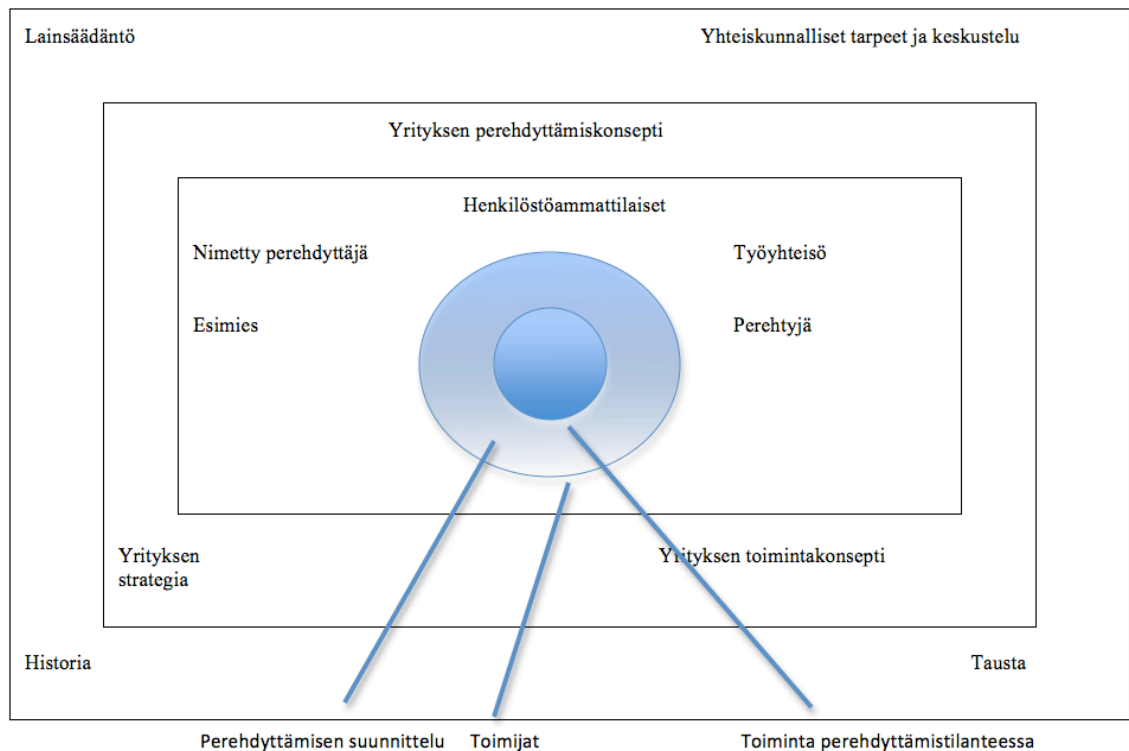
Aiheen rajaaminen on tärkeää, jotta tutkimuksessa saadaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. Kun aihe on valittu, pitää pohtia, mitä siitä halutaan tietää tai mitä sillä aiheella halutaan osoittaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 81). Perehdyttäminen on suuri kokonaisuus, ja siksi tutkimuksen aihe on rajattu sairaanhoitajien perehdytyksestä vastaavien henkilöiden näkökantojen tutkimiseen yhdessä sairaanhoitopiirissä. Aiheen tarkempi rajaaminen tutkimuksen alkuvaiheessa on haastavaa, ja tutkimukselle voikin jättää varaa kasvuun ja kehittymiseen. Työ sisältää myös pohdinnan, suositeltavat toimenpide-ehdotukset, maininnat tutkimuksen rajoitteista sekä mahdolliset jatkotutkimusaiheet. Opinnäytetyö toimitetaan kokonaisuudessaan myös Keski-Suomen sairaanhoitopiirin hyödynnettäväksi.

2 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen on yleiskielen sanana monelle varmasti tuttu, mutta harva ymmärtää käsitteen kokonaisvaltaista sisältöä ja monialaisuutta teoriassa tai käytännössä. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työnsä sekä siihen liittyvät odotukset (Penttinen & Mäntynen 2009, 2). Sen voidaan siis määritellä käsittävän kaikki ne toimet ja opetukset, jotka sijoittuvat työssä aloittamisen ja itsenäisen työskentelyn välille (Elovainio 1992, 8). Perehdyttäminen on tapa saada uusi tulokas mahdollisimman nopeasti tuottavaksi. Organisaation kannalta perehdyttämisessä kyse on loppujen lopuksi aina kannattavuudesta sekä strategian toteuttamisesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

Pelkistettynä perehdyttämisessä on kyse työntekijän kehittämisestä työskentelemään tavoitetasolla sekä työhön liittyvien virheiden vähentämisestä (Holton 1996, 233–234; Kjelin & Kuusisto 2003, 20). Lisäksi perehdyttämisen avulla uusi työntekijä pyritään sitouttamaan yritykseen (Holton 1996, 234). Se voidaan nähdä yhtenä yrityksen henkilöstöprosessien osana, joka vaikuttaa moneen asiaan: oppimiseen, viihtymiseen työpaikalla ja motivaatioon työtä kohtaan. Perehdyttämisen merkitystä ei yksinkertaisesti voida yliarvioida. (Elovainio 1992, 8.) Niin kuin kaikella, myös perehdyttämisellä on trendit. 2000-luvun perehdyttämisen uudehkoihin suuntauksiin ja trendeihin lukeutuvat jatkuvuus, motivointi ja sitouttaminen, suunnitellun kulttuurin luominen sekä keskittyminen erityisryhmiin, kuten vastavalmistuneisiin (Sims 2002, 3–7).

Perehdyttämiseen liittyy lukuisia vuorovaikutussuhteita. Siihen vaikuttavat useat asiat, joita on otettava huomioon. Kupias ja Peltola (2009, sivu) ovat kirjassaan kuvanneet perehdyttämiseen vaikuttavia tahoja seuraavalla kuviolla.



KUVIO 1. Perehdyttämisen pelikenttä (Kupias & Peltola 2009).

Kuvio 1 osoittaa perehdyttämiseen vaikuttavien tekijöiden ulottuvan yhteiskunnan tasolta yrityksen toimintaympäristön kautta aina yksilön tasolle asti. Kuvasta voidaan nähdä, että perehdyttäminen vaikuttaa koko organisaatioon.

Lainsäädännössä keskitytään erityisesti esimiehen vastuuseen opettaa työntekijää työhön. Perehdyttämiseen liittyvät työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Työsopimuslaissa Kupiaksen ja Peltolan (2009) mukaan on määrätty seuraavasti koskien työnantajaa: *”Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.”* Työturvallisuuslaissa taas määrätään, että *”työnteke on turvallista, eikä työntekijän terveys vaarannu”*. Lait ohjaavat yrityksiä toimimaan oikein myös perehdyttämistä koskeissa asioissa.

2.1 Perehdyttämisen tavoitteet ja kohderyhmät

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat yksi tärkeimmistä henkilöstökehittämisen osista. Ne voidaan nähdä investointina, jolla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan laatua, tuetaan työssä jaksamista sekä vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.) Hyvän perehdyttämisen tavoitteisiin kuuluu myönteisen asenteen ja kuvan luominen uudelle työntekijälle, jolloin samalla pyritään helpottamaan uusiin työtehtäviin paneutumista. Perehdyttämisen avulla luodaan helposti ja luontevasti hyvä yhteistyö uuden työntekijän ja työkavereiden välille. Hyvällä perehdyttämisellä saadaan lyhennettyä työntekijän oppimisaikaa ja poistetaan hänen epävarmuuttaan, jota saattaa esiintyä, kun aloittaa uudessa työpaikassa. Uudessa työpaikassa aloitettaessa ja uusia työtehtäviä opeteltaessa saattaa helposti tulla virheitä. Perehdyttämisellä pyritään myös vähentämään näitä virheitä. (Elovainio 1992, 9.)

Perehdyttämisellä helpotetaan uuden työntekijän tai työtä vaihtavan sopeutumista ja oppimista. Samalla lisätään työn sujuvuutta ja palvelun laatua. Myös tapaturmariskit ja työn psyykinen kuormitus vähenevät, kun työympäristö ja -tehtävät ovat tuttuja ja työntekijä kokee hallitsevansa työn vaatimukset. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

Pitää muistaa, että perehdyttäminen ei kohdistu pelkästään uusiin työntekijöihin, vaan on otettava huomioon myös vanhat työntekijät. Perehdyttämisen kohderyhmiä ovat uudet työntekijät, niin nuoret kuin vanhatkin, entiset työntekijät, jotka palaavat töihin, yrityksen sisällä tehtäviä vaihtavat henkilöt, pitkään poissa olleet työntekijät jotka palaavat töihin, kesä- ja vuokratyöntekijät sekä yhteiskumppanit (Kjelin & Kuusisto 2003, 166).

2.2 Perehdyttämisen hyödyt ja haasteet

Kaikilla toimilla organisaatiossa pyritään johonkin – ennen kaikkea pyritään tekemään jotain sellaista, mistä yritys hyötyy. Perehdyttäminen vie paljon aikaa ja resursseja, joten siitä pitää myös olla hyötyä. Organisaatio hyötyy perehdyttämisestä monin eri tavoin. Hyvän perehdyttämisen avulla toimintatavat lujittuvat, mikä parantaa tuottavuutta. Virheet, työtapaturmat ja väärät toimintatavat vähenevät, mikä näkyy usein rahan ja muiden resurssien säästöinä. Mikäli uusi tulokas on perehdytetty alussa kunnolla, ei hän välttämättä tarvitse niin paljon ohjausta myöhemmin, minkä seurauksena esimiehelle tai perehdyttäjälle jää enemmän aikaa muihin tehtäviin. Perehdyttämisen avulla työntekijöiden välinen yhteistyö vahvistuu, mikä pitää yllä hyvää ilmapiiriä. Parhaimmillaan työntekijät sitoutuvat työtehtäviin, työyhteisöön ja organisaatioon; tämän avulla vaihtuvuus vähenee. Perehdyttämisen tarkoituksena on sitouttaa työntekijöitä. Hyvän perehdyttämisen tarjoava yritys vahvistaa myönteistä kuvaa itsestään, mikä tuo paljon kilpailuetua yritykselle. Uudella työntekijällä voi olla paljon uusia ideoita, joita ei olla huomattu aiemmin ajatella. Tämä mahdollistaa yrityksen kehittymisen ja uudistumisen, jos ideat osataan ottaa huomioon ja hyödyntää oikein. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Ritvala-Rasmus & Sandberg 2007, 155.)

Kuinka uusi työntekijä sitten hyötyy siitä, että hänet perehdytetään kunnolla? Perehdyttämisen yksi tärkeimmistä osista on se, että uusi työntekijä tuntee olevansa tervetullut uuteen työpaikkaan. Jos töihin on mukava tulla, oppiminenkin sujuu paremmin ja tehokkaammin. Uuden työntekijän hyvä perehdyttäminen alusta alkaen vaikuttaa muun muassa työtehtävien, toimintatapojen ja työskentelykulttuurin nopeaan sisäistämiseen, jolloin epävarmuus vähenee ja sitoutuminen mahdollistuu. Töihin on mukava tulla, kun ei tarvitse olla epävarma. Hyvän perehdyttämisen avulla haluttu suoristustaso saavutetaan nopeammin, ja sen avulla tuottavuus ja palvelut paranevat. Uuden työntekijän osaaminen lisääntyy perehdyttämisen avulla, joten ammatti-identiteetti kasvaa ja vahvistuu. (Honkaniemi ym. 2007, 155.)

Myös hiljaisen tiedon siirtämiseen perehdyttämisen avulla liittyy hyötyjä ja haasteita. McQuade, Sjoer, Fabian, Nascimento ja Schroeder (2007) ovat haastatelleet eläköityviä työntekijöitä ja huomanneet perehdyttämisen ehkäisevän hiljaisen tiedon sekä tulkintaa vaativan eksplisiittisen tiedon katoamista. Heidän mukaansa tiedon siirtymistä edesauttavat perehdyttämis- ja mentorointitoimet aina ensimmäisestä päivästä useampiin kuukausiin.

2.3 Perehdyttäminen prosessina

Perehdyttämisprosessiin kuuluu monta vaihetta, jotka on suunniteltava etukäteen. Henkilön hakiessa uutta työpaikkaa hän tutustuu työnkuvaan yrityksen työhakemuksen kautta ja samalla mahdollisesti yritykseen esimerkiksi yrityksen verkkosivujen kautta. Virallisesti perehdyttäminen alkaa kuitenkin uuden työntekijän ja esimiehen ensimmäisestä kontaktista, esimerkiksi työhaastattelutilanteesta. Perehdyttäjäksi nimetyn henkilön olisikin hyvä olla mukana työhaastattelussa, jotta hän saisi ensimmäisen kontaktin uuteen työntekijään jo ennen töiden alkamista. Uuden työntekijänkin on mukavampi aloittaa työpaikassa, josta on tavannut henkilön, jonka kanssa tulee olemaan tekemisissä. Työnhakijan olisi hyvä saada tietoa organisaatiosta, sen tavoitteista ja työtehtävistä, haastattelutilanteessa, sillä näin hänen on helpompi sisäistää asioita ja asennoitua työntekoon. (Elovainio 1992, 12.) Kun uusi hyväksi todettu työntekijä on valittu, pyritään siihen, että hän viihtyisi ja pysyisi mahdollisimman pitkään uudessa työpaikassa (Honkaniemi ym. 2007, 154).

Perehdyttäjien nimeäminen on myös tärkeä osa perehdyttämisen onnistumista (Elovainio 1992, 12). Perehdyttämiseen pitää valmistautua etukäteen, ja sen järjestäminen edellyttää muun muassa vastuuhenkilöiden eli esimerkiksi perehdyttäjien nimeämistä. Nimetyt perehdyttäjät on koulutettava tehtävään ja heille on koottava tarvittava aineisto. Vastuuhenkilö voi myös toivottaa uuden tulokkaan tervetulleeksi ennakkoon lähetetyllä sähköpostilla. Pahimmassa tapauksessa uuden työntekijän saapuminen saatetaan unohtaa kokonaan, kun taas luovimmissa tapauksissa uudelle työntekijälle järjestetään vaikkapa lyhyt tervetuliaisjuhla. Perehdyttäminen pitää

suunnitella kunnolla, ja jopa ensimmäisen päivän aikataulun voi suunnitella kokonaan. Hyvän ensivaikutelman tekeminen on todella tärkeää, sillä uuden työntekijän huonon ensivaikutelman muuttaminen voi olla hankalaa. Perehdyttämisen suunnittelussa on hyvä ottaa huomioon, missä järjestyksessä asioita kannattaa kertoa uudelle työntekijälle ja minkälaisina palasina tietoa annetaan. On tärkeää tiedostaa, ettei kaikkea uutta tietoa voi kaataa uuden työntekijän niskaan kerralla. (Arthur 2006, 294–295; Elovainio 1992, 13.) Ennen uuden tulokkaan saapumista koko yritykselle tiedotetaan uusista tulokkaista, ja yrityksen sisällä käydään avointa keskustelua aiheesta. Tämä auttaa perehdyttämisen onnistumisessa, ja kaikki ovat keskustelun avulla tietoisia uusista työntekijöistä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

2.4 Vaiheet ja välineet

Perehdyttämisellä pyritään saavuttamaan uuden työntekijän sopeutuminen ja sitoutuminen uuteen työpaikkaan mahdollisimman nopeasti. Hyvän perehdyttämisen avulla työntekijä tuntee kuuluvansa joukkoon ja viihtyy työssään, jolloin oppiminen ja motivaatio kasvavat, ja työstä saadaan tehokasta nopeasti. Tärkeää prosessissa on muutos: perehdyttäminen alkaa jostakin tilasta ja loppuu toisenlaiseen tilaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.) Perehdyttäminen alkaa ensimmäisestä kontaktista, kun uusi työntekijä otetaan töihin tai jopa työhaastatteluun. Kupiaksen ja Peltolan (2009) mukaan perehdyttämisen ensimmäinen vaihe on ennen töihin tuloa, jolloin tavoitteena on antaa uudelle tulokkaalle hyvä kuva työpaikasta ja työstä. Tämä onnistuu huomioiden muutamia asioita etukäteen. Perehdyttäjien valinta sekä koko työyhteisön informoiminen uudesta tulokkaasta varmistavat sen, että uusi työntekijä kokee työympäristön turvalliseksi ja itsensä tervetulleeksi uuteen työpaikkaan. Perehdyttämisen suunnittelu ja valmistelu pitää tehdä ennen uuden työntekijän ensimmäistä päivää. (Mts. 174–176.)

Perehdyttämisprosessin yksi tärkeimmistä vaiheista on suunnittelu. Monissa yrityksissä onkin olemassa yleinen perehdyttämisohjelma, jota käytetään kaikille taloon tulijoille. On kuitenkin tärkeää muistaa, että jokainen uusi työntekijä oppii eri tavalla

ja jokainen on erilainen. Perehdyttämisohjelmaa pitääkin muokata uuden tulokkaan mukaan, jotta voidaan ottaa huomioon uuden työntekijän yksilölliset tarpeet ja toiveet. (Honkaniemi ym. 2007, 156.) Suunnitteluvaiheeseen kuuluu oheismateriaalien hankkiminen tai tekeminen. Perehdytettäviä asioita on paljon, ja siksi perehdyttäjän kannattaa tehdä itselleen muistilista tärkeimmistä asioista. Muistilistassa voivat olla esimerkiksi läpikäytävät asiat ja tehtävänkuva, siihen valittu vastuuhenkilö ja päivämäärä sekä kunkin asian läpikäymisen jälkeinen kuittaus. Ennen uuden tulokkaan ensimmäistä työpäivää hänelle olisi hyvä antaa oheismateriaaleja, joihin on kerätty tärkeimmät tiedot työstä ja yrityksestä. Tämän avulla työntekijä pääsee tutustumaan tulevaan työhön jo etukäteen, jolloin ensimmäisenä päivänä opitut asiat olisivat jo kertausta.

Toinen perehdyttämisen vaiheista on uuden työntekijän vastaanotto ensimmäisenä työpäivänä. Tämän vaiheen tavoitteena on saada uusi työntekijä tuntemaan itsensä tervetulleeksi taloon sekä tutustumaan työkavereihinsa. Vaihe alkaa uuden työntekijän vastaanottamisella, jonka yleensä esimies hoitaa, jos se on mahdollista. Ensimmäisen päivän aikana uuden työntekijän kanssa käydään läpi käytännön asioita, ja aikaa käytetään tiloihin sekä työkaluun tutustumiseen. (Kupias & Peltola 2009, 174–176.)

Ensimmäisen työviikon tavoitteena on, että uusi tulokas saa kokonaiskäsityksen työstä ja organisaatiosta sekä pääsee jyvälle työtehtävistä. Tämän ensimmäisen viikon aikana on tehtävä uuden työntekijän osaamisen kartoitus, jotta perehdyttämistä pystytään suunnittelemaan tarpeiden mukaan. Viikon lopulla on hyvä käydä palautekeskustelu työntekijän kanssa. Uudelle työntekijälle on tärkeää muistaa kertoa, mistä hän tulee jatkossa löytämään tarvittavaa tietoa. (Kupias & Peltola 2009, 174–176.)

Seuraavassa perehdyttämisen vaiheessa keskitytään siihen, mitä tulisi huomioida ensimmäisen kuukauden aikana, jolloin uusi tulokas on päässyt jo itsenäiseen työntekoon. Perehdyttämisen tulisi edelleen jatkua, mutta vastuu uusien asioiden oppimisesta on tässä vaiheessa enemmän uudella työntekijällä kuin perehdyttäjällä. Pa-

lautekeskusteluita on edelleen tärkeä käydä, jotta mahdollisiin ongelmatilanteisiin pystytään puuttumaan mahdollisimman nopeasti. (Kupias & Peltola 2009, 174–176.)

Toiseksi viimeinen vaihe on neljän kuukauden työskentelyn jälkeen, jolloin uusi työntekijä pystyy työskentelemään itsenäisesti, toimii yhtenä työyhteisön jäsenenä sekä tuntee itse olevansa osa työyhteisöä. Perehdyttäminen jatkuu edelleen tarpeen mukaan. Koeaika on yleensä neljä kuukautta, ja sen päättymistä ennen pidetään arviointikeskustelu, jossa molemmat osapuolet antavat palautetta menneistä kuukausista. (Kupias & Peltola 2009, 174–176.)

Viimeinen perehdyttämisen vaihe on työsuhteen päättyminen, jolloin työntekijä usein perehdyttää jatkajansa. Tässä vaiheessa siirretään hiljaista tietoa jatkajalle. Työnsä lopettavan kanssa suositellaan käytävän keskustelu, jossa kysytään mahdollisia kehittämisideoita ja kommentteja kokemuksista. (Kupias & Peltola 2009, 174–176.)

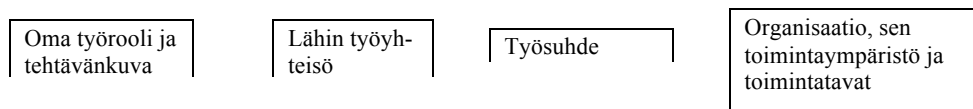
Perehdyttämismateriaalien avulla saadaan selkeyttä ja johdonmukaisuutta perehdyttämisprosessiin. Materiaaleina voi käyttää melkein mitä tahansa, mistä koetaan olevan apua perehdyttäjälle tai perehdytettävälle. Yleisimpiä perehdytysmateriaaleja ovat yritystä koskevat oppaat ja aineistot, perehdyttämiskansiot, henkilöstö- ja asiakaslehdet, tervetuloa taloon -oppaat sekä intranet ja yrityksen internetsivut. (Kangas & Hämäläinen 2008, 10–11.)

2.5 Opettaminen ja oppiminen osana perehdyttämistä

Organisaatioissa saatetaan kartoittaa työntekijöiden osaamista tekemällä osaamiskarttoja, jotka helpottavat perehdyttämisen suunnittelua (Kupias & Peltola 2009, 89). Oppimista ja opettamista on monenlaista. Esimerkiksi behavioristisessa tavassa keskitytään oppimistavoitteisiin ja opetuksen suunnitteluun, mutta ei niinkään oppijan yksilöllisyyteen tai arvoihin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 40.) Toisenlaisessa opettamisessa keskitytään oppijan oivaltamiseen, ymmärtämiseen ja reagoimiseen. Tätä ta-

paa kutsutaan kognitiiviseksi oppimisnäkemykseksi. Kognitiivisessa tavassa uudelle tulokkaalle pyritään antamaan kokonaiskäsitys organisaatiosta ja sen toiminnasta, jotta oppija voisi ymmärtää yksityiskohtia orientaatioperustan avulla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 41.)

Holton (1996, 237) jaottelee uuden työntekijän oppimistehtävät neljään osa-alueeseen: työtehtävä, yksilö, ihmiset ja organisaatio. Työtehtävät pitävät sisällään työnhallintaan, tehtävätason tietouteen sekä suorittamiseen liittyvät taidot ja valmiudet. Yksilötaso koostuu asenteista, odotuksista ja sopeutumisesta. Ihmistaidot sisältävät vaikutelmien, ihmissuhteiden sekä johtamisen ymmärtämisen. Organisaatioon liittyvät oppimistehtävät käsittävät työkuultuurin, päämäärätietouden sekä roolituksen. (Holton 1996, 237.) Samankaltaisesti Honkaniemi ja muut (2007) ovat kirjassaan Viisaat valinnat jakaneet perehdytettävät asiat neljään alueeseen (kuvio 2), joita yritykset voivat käyttää pohjana omassa perehdytysprosessissa yrityksestä tai sen työtehtävistä riippumatta.



KUVIO 2. Perehdytettävät asiat (Honkaniemi ym. 2007)

Yksilöä ja oppimisen kokemuksellista merkitystä korostetaan, jos oppimisnäkemys on suuntautunut humanistiseen tapaan. Humanistisessa tavassa keskeisimpiä asioita ovat muun muassa ihminen yksilönä, arvot ja itsetuntemus. Tätä tapaa käyttävä perehdyttäjä on kiinnostunut erityisesti uuden työntekijän aikaisemmista kokemuksista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 41.) Kolbin kokemuksellisen oppimisen sykli pitää sisällään kaksi ulottuvuutta koskien oppimista, tiedostamattoman ja tiedostetun ymmärtämisen. Niihin liittyvät neljä vaihetta, jotka auttavat oppimista hieman erilaisin tavoin. Ensimmäisessä vaiheessa keskitytään oppijan omiin kokemuksiin aiheesta ja pyritään palauttamaan mieleen jokin aiemmin koettu tilanne aiheesta. Toinen osio koskee

omien kokemusten reflektointia, jossa tavoitteena on omien näkemysten avartaminen. Seuraavassa vaiheessa pyritään muokkaamaan vanhoja malleja, samalla luoden uusia. Tämä vaihe vaatii perehtymään aiheen teoreettiseen tietoon. Viimeisessä vaiheessa testataan aikaisemmissa vaiheissa pohjustettuja asioita, tässä voi käyttää apuna case-tapauksia. Aktiivinen toiminta on myös tärkeä osa kokemuksellista oppimista. (Kokemuksellinen oppiminen ja oppimisen ohjaaminen N.d.)

Jokainen ihminen oppii eri tavalla, ja näiden tapojen huomaaminen on hankalaa. Oppiakseen uusi työntekijä tarvitsee kokemuksia, joiden kautta oppia. Kokemuksia hän saa kokeilun ja toiminnan kautta. Opetuksen tulee olla vaiheistettua, ja vaiheita pitää arvioida. Arvioinnin perusteella tiedetään, mikä meni hyvin, ja ymmärretään, miten ja miksi asiat tulisi tehdä. Uuden työntekijän aloittaessa hän ei ole ainoa, joka oppii uutta. Yrityksen ollessa avoimin mielin ja vuorovaikutuksessa uuden työntekijän kanssa voi yritysikin saada uusia näkökulmia asioihin ja ensiarvoista tietoa toimintatavoistaan. (Helsilä 2009, 48–49.)

3 PEREHDYTTÄJÄ

3.1 Esimiehen vastuu

Perehdyttäjän rooli on toimia tukihenkilönä uudelle tulokkaalle. Esimies vastaa aina viime kädessä perehdyttämisen toteuttamisesta ja käytännön asioista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186.) Esimies ottaa vastuun uuden tulokkaan perehdyttämisestä ja oppimisesta. Lainsäädännölliset vaatimukset ohjaavat esimiehen vastuuta perehdyttämisessä. Perehdyttämisen tulisi jatkua koko työsuhteen ajan, ja tämän takia esimiehen tehtävä on mahdollistaa työntekijöille tilanteita, joissa he oppivat. Esimies ei ole vain uuden tulokkaan tukena vaan myös perehdyttäjän, joka tarvitsee esimiehen näkemyksiä, mielipiteitä ja aikaa. Esimies käy perehdyttäjän kanssa läpi jo olemassa olevan perehdyttämissuunnitelman, tai jos sellaista ei ole, he tekevät sellaisen yhdessä. (Kupias & Peltola 2009, 53–57.) Esimies useimmiten määrää perehdyttäjän uudelle

työntekijälle. Vaikka perehdyttämiseen olisikin erikseen määrätty henkilö, ei perehdyttäminen onnistu, ellei koko työyhteisö koe sitä asiakseen. Lähityöyhteisö voidaan-kin ottaa mukaan joihinkin perehdyttämisen vaiheisiin, mikä mahdollistaa tutustumisen uuteen tulokkaaseen. Monissa työyhteisöissä nimetty perehdyttäjä tai perehdyttäjät hoitavat perehdyttämisen oman työn ohella, mutta mikäli työstä on mahdollista irrottautua hetkeksi, niin aina parempi. (Kupias & Peltola 2009, 81–82.)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 193) mukaan perehdyttäjän avulla pyritään saamaan mahdollisimman vähiin ne hetket, joissa uusi tulokas tuntee epävarmuutta tai avuttomuutta. Perehdyttäjän tehtävä ei ole helppo, vaikka niin voisi kuvitella. Se, että osaat työtehtäväsi tai olet ollut pitkään samassa työpaikassa ja kaikki on sinulle jo tuttua, ei riitä siihen, että olisit hyvä perehdyttäjä. Kaikki sinulle tutut asiat ja työtehtävät pitäisi pystyä siirtämään myös uudelle työntekijälle. Perehdyttämisessä ensivaikutelma on erittäin tärkeä (mts. 161). Perehdyttämisprosessi vaatii perehdyttäjiltä ennen kaikkea aikaa mutta myös asian tärkeyden ymmärtämistä ja sisäistämistä sekä motivaatiota perehdyttämistä kohtaan. Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksiin kuuluu kiinnostus toisen auttamiseen ja opastamiseen. Perehdyttämisvaiheen alussa kokonaiskuvan luominen on yksi tärkeimmistä asioista. Perehdyttäjä kertoo myös, mitä on suunnitellut ja mitä perehdyttämisprosessiin kuuluu ja miten se toteutetaan. Asioiden läpikäyminen liitetään aina kokonaisuuteen. (mts. 161.)

Hyvä perehdyttäminen vaatii avointa vuorovaikutusta, jonka avulla perehdyttäjä pysyy luomaan suhteen uuteen tulokkaaseen. Tämän avulla perehdyttäjällä on tieto tulokkaan oppimisesta ja sen tarpeesta. Opettamisen kannalta on tärkeää jaksottaa perehdyttäminen, sillä se mahdollistaa uuden tulokkaan opettamisen silloin, kun hän sitä tarvitsee tai tilanne sitä vaatii. Työn alkuvaiheessa uudella työntekijällä on paljon opittavaa ja informaatiiovirta on jatkuva. (Mts. 196–197.) Asioista kertomiseen kannattaa kiinnittää huomiota. Aluksi asioista kertomiseen ei kannata käyttää paljon ammattisanastoa, sillä se välttämättä ole tuttua uudelle työntekijälle. Yksinkertaisesti ilmaistuna asiat menevät helpommin perille. Hyvä perehdyttäjä mahdollistaa tulokkaalle itsensä arvioimisen, joka auttaa uutta työntekijää kehittämisessä. (Mts. 197.)

Kjelin ja Kuusisto (2003) ilmaisivat asian kirjassa Tulokkaasta tuloksentekijäksi niin, että hyvä perehdyttäjä ”*tarjoaa peilin*”. Perehdytettävä voi suunnitella itse perehdyttämistään laittamalla itselleen tavoitteita ja olemalla mukana prosessin suunnittelussa, jolloin perehdytettävälle luodaan aktiivinen rooli perehdytystilanteeseen (mts. 197).

3.2 Perehdyttäjän rooli

Perehdyttäjän tehtävä on vaativa, sillä siitä on suureksi osaksi kiinni uuden työntekijän sopeutuminen ja sitoutuminen työhön. Perehdyttäjäksi kannattaa valita kokenut työntekijä, mutta ei niin aloilleen asettunut, että hän olisi unohtanut, miltä uudessa työpaikassa aloittaminen tuntuu. On myös hyvin tärkeää, että perehdyttäjänä toimii henkilö, joka itse pitää työstään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.)

Perehdyttäjiä voi olla useita työn ja työtehtävien laajuudesta riippuen. Perehdyttäjänä toimivalla henkilöllä voi olla monta erilaista roolia. Tällainen rooli voi olla työhönottaja, jonka uusi työntekijä näkee ensimmäisenä ja joka ns. aloittaa perehdyttämisen. Hänen roolinsa on erittäin tärkeä, sillä hän antaa ensivaikutelman organisaatiosta uudelle työntekijälle. Toinen rooli on tulokkaan vastaanottaja, joka on ensimmäisenä vastassa uutta työntekijää ensimmäisenä työpäivänä. Hänen vastuullaan on antaa hyvä kuva yrityksestä ja työstä, sillä ensimmäiset tunnit ja päivät muodostavat vaikutelman työstä. Yksi perehdyttäjän rooli voi olla hallinnollinen perehdyttäjä. Hän vastaa käytännön asioiden hoitamisesta ennen uuden työntekijän ensimmäistä päivää, mutta myös töiden alkamisen jälkeen. Työyhteisöön tutustuttajaksi voidaan kutsua yhtä perehdyttäjänä toimivaa henkilöä. Hänen avullaan uusi työntekijä tutustuu työkavereihin ja samalla vanhat työntekijät näkevät uuden tulokkaan. Perehdyttäjän rooliin kuuluu myös työsuhdeasioihin perehdyttävä henkilö, joka voi toimia muussakin roolissa. Hän kertoo tulokkaalle muun muassa työajoista, palkasta ja henkilöstöasioista. Organisaatioon perehdyttäjä opastaa uutta työntekijää organisaatioon liittyvissä asioissa, kuten arvoissa ja tulevaisuuden suunnitelmissa. Näihin asioihin perehdyttäjä on yleensä esimies. Muut perehdyttäjän roolit ovat jonkin alueen

erityisosajia, jotka opastavat osaamisalueidensa työtehtävissä. Näiden roolien avulla perehdyttäminen saadaan hoidettua kokonaisvaltaisesti, eikä perehdyttäminen kuormita vain yhtä henkilöä. (Kupias & Peltola 2009, 95–97.)

4 KESKI-SUOMEN SAIRAANHOITOPIIRI

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri on Suomen viidenneksi suurin sairaanhoitopiiri. Kokonaishenkilöstömäärä oli vuonna 2011 noin 2 828. Heistä lääkäreitä on 316 ja hoitohenkilöstöä 1 591. (Sairaanhoitopiiri 2012.) Keski-Suomen sairaanhoitopiiriin kuuluvat Keski-Suomen keskussairaala, Kinkomaan sairaala, Sädesairaala, Kangasvuoren sairaala, sekä Juurikkaniemen sairaalat. Näiden lisäksi Haukkalan sairaala vastaa lasten- ja nuorisopsykiatrisesta hoidosta. (Uusien työntekijöiden yleisperehdytys 2011, 4.) Sairaanhoitajia valmistuu vuosittain paljon, sillä sairaanhoitajaksi voi opiskella 25 ammattikorkeakoulussa ympäri Suomea (Opiskelu sairaanhoitajaksi 2013). Vuonna 2010 sairaanhoitajaksi valmistui 2 267 henkilöä (Tilastoja 2013). Työelämään lähde-tään yleensä suoraan valmistumisen jälkeen, sillä työpaikkoja on avoinna paljon ja työntekijöistä suuri tarve.

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstön kehittäminen koostuu yksilön, työyhteisön ja organisaation osaamisen parantamisesta. Sairaanhoitopiiri pyrkii tukemaan muutoksien hallintaa ja nopeuttamaan uusiin tilanteisiin sopeutumista. Sairaanhoitopiirin strateginen tavoite onkin seuraavanlainen: *”Keski-Suomen sairaanhoitopiiriin halutaan tulla työskentelemään, täällä osataan ja halutaan pysyä.”* (Uusien työntekijöiden yleisperehdytys 2011, 9). Keski-Suomen sairaanhoitopiirin uusien työntekijöiden yleisperehdytysoppaassa (2011, 10) mainitaan henkilöstön kehittämisen keinoiksi muun muassa perehdyttäminen, työssä oppiminen, toimipaikkakoulutus, kehityskeskustelut, täydennyskoulutus, tehtävä- ja työkierto sekä mentorointi.

Uusien työntekijöiden yleisperehdytysoppaasta (2011) löytyvät kaikki tärkeät yleiset asiat, kuten palkkaus, tärkeät yhteystiedot, työsuojelu- ja työturvallisuusasiat sekä

yleisiä ohjeita uusille työntekijöille. Opas toimii hyvin aloitusoppaana, ja sieltä on helppo tarkistaa, jos jokin asia on unohtunut. Oppaaseen pystyy perehtymään jo ennen ensimmäistä työpäivää, mikä helpottaa uuteen paikkaan menemistä. Oppaassa kuvaillaan perehdyttämistä seuraavalla tavalla: *”Perehdyttäminen on henkilöstön kehittämisen osa-alue, jolla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä voi hahmottaa oman yksikkönsä tehtävät ja merkitystä sairaanhoitopiirin kokonaisuudessa sekä oppia tuntemaan oman yksikkönsä henkilöstötoimintatavat.”* (Uusien työntekijöiden yleisperehdytys 2011, 10). Työhön perehdyttäminen ja opastaminen on erityisen tärkeää hoitotyössä, jossa työntekijät ovat vastuussa toisesta ihmisestä ja työ on hyvin hektistä. Itsenäiseen työntekoon pitää päästä todella nopeasti, mutta jokaisen työntekijän on oltava hyvin varma itsestään ja osaamisestaan.

Sairaanhoitajaliiton (Kollegiaaliseen ammattikuntaan kuulumisen 2013) mukaan kollegiaalisuus näyttäytyy *”ammattiin sitoutumisena, työtovereiden ohjaamisena ja auttamisena sekä haluna tehdä yhteistyötä oman ammattikunnan kesken”*. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstöohjelmassa (2001, 4) luvataan työntekijällä järjestää vaadittava perehdytys uuden työntekijän aloittaessa tai vanhan työntekijän siirtyessä uusiin tehtäviin sairaanhoitopiirissä. Perehdyttämistä on tutkittu Keski-Suomen sairaanhoitopiirillä aikaisemminkin. Hyvänä esimerkkinä tästä toimii Miettisen, Kaunosen, Peltokosken ja Tarkan (2009) artikkeli Hoitotyön perehdytyksen prosessi ja sen arviointi. Tutkimukseen osallistui osastonhoitajia ja sairaanhoitajia.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus päätettiin toteuttaa kvalitatiivisena tutkimuksena, joka suoritettiin teema-haastatteluiden avulla. Kvalitatiivisen tutkimuksen koettiin antavan parhaat mahdollisuudet tutkimustehtävän suorittamiseen, sillä tutkimuksella pyrittiin saamaan yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa aihepiiristä tietyssä kontekstissa, pikemminkin kuin etsimään yleistettäviä tuloksia. Tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin vastaaminen

edellytti rikasta tietoa, jota olisi äärimmäisen hankala tai jopa mahdoton saavuttaa määrällisten menetelmien avulla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan usein todellista elämää ja todellisia ilmiöitä sekä pyritään toiminnan merkityksen ymmärtämiseen, joten valittu tutkimustapa sopii opinnäytetyön aiheeseen hyvin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161–166.)

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu. Haastattelu sopii joustavuutensa ansiosta moneen tutkimukseen, sillä haastattelussa pääsee olemaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa ja tiedonhankinnan suuntaamisesta voi päättää itse. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.) Ennen haastatteluiden suorittamista piti kuitenkin saada tutkimuslupa, sillä tutkimuksen kohteena oli sairaala. Tutkimusluvan saamiseksi tutkimuksella piti olla kattava suunnitelma, joka oli hyväksytetty ohjaajalla koulun puolesta. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluna, koska ajateltiin, että tilanne olisi avonaisempi ja luottamuksellisempi, jos muita työntekijöitä ei olisi paikalla. Haastattelutilanteesta pyrittiin tekemään mahdollisimman helppo ja henkilökohtainen. Haastattelun aikana keskusteltiin muistakin asioista, jolloin tilanteeseen saatiin rentoutta, ja uskon, että haastateltavan oli helpompi kerto asioista, kun vähän ensin tutustuttiin.

Barriball ja While (1994) ovat hoitoympäristöön liittyvässä tutkimuksessaan tuoneet esiin haastattelujen vahvuuksia muiden lähteiden pohjalta: sopivat muun muassa asenteiden ja motiivien tutkimiseen. Haastattelutilanteessa voidaan arvioida haastateltavien vastauksia non-verbaalisen viestinnän kautta. Lisäksi pystytään varmistamaan, että kaikkiin kysymyksiin saadaan vastaukset.

Siinä, missä strukturoidun haastattelun avulla pyritään saavuttamaan tarkkaa valmiiksi luokiteltua aineistoa, täysin strukturoimattomalla haastattelulla pyritään ymmärtää monimutkaisia kokonaisuuksia ilman vastauksia mahdollisesti rajoittavia etukäteisluokituksia (Fontana & Frey 2000). Teemahaastattelu sijoittuikin näiden kahden väliin. Teemahaastattelun kaltaiset haastattelut kestävät yleensä 30 minuutista useampaan tuntiin (DiCicco-Bloom & Crabtree 2006). Teemahaastattelurungon (Liite

1) teemat muodostuivat aiheen kirjallisuuden pohjalta. Pääteemojen tueksi tehtiin alateemoja, ja näiden teemojen avulla haastattelua voidaan ohjata oikeaan suuntaan ja haastattelu saadaan pysymään aiheessa.

Ennen ensimmäisen haastattelun tekemistä oli valmistauduttava hyvin, jotta pystyttiin varmistamaan onnistunut haastattelutilanne. Haastattelutilanne oli tutkimuksen tekijälle uusi, joten valmistautuminen siihen oli välttämätöntä. Teemahaastattelurungon avulla haastattelutilanne käytiin läpi ulkopuolisen avustuksella ja samalla varmistettiin nauhoitusvälineiden toimivuus. Haastatteliija pyysi kommentteja ja palautetta ulkopuoliselta koehaastateltavalta käytöksestään ja haastattelutavasta. Haastattelutilanteesta pyrittiin samaan mahdollisimman luonnollinen vuorovaikutustilanne. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli korostuu, sillä haastatteliija toimii käytännössä tutkimusinstrumenttina (Janesick 2001). Tämän takia valmistautuminen haastatteluihin oli erityisen tärkeää. Tässä työssä tutkimuksen kohteena olivat sairaanhoitajien perehdyttämisestä vastaavat henkilöt Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä eli osastonhoitajat.

5.1 Teemahaastattelut

Ennen haastatteluiden suorittamista oli tietenkin tehtävä käytännön järjestelyitä. Oli mietittävä, missä haastattelut on paras suorittaa, oli oltava yhteydessä haastateltaviin ja sovittava heille sopivat ajankohdat haastatteluille. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin edustajat valitsivat ehdokkaat haastateltaviksi. Haastateltaviksi ehdotettiin neljää Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä toimivaa osastonhoitajaa, jotka vastaavat perehdyttämisestä osastoillaan. Haastateltavat haluttiin valita eri osastoilta, jotta osastojen välisten eroavaisuuksien vertailu olisi mahdollista. Haastatteluiden sopivuudesta ja ajankohdasta sovittiin henkilökohtaisesti sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Tutkimukseen osallistuvat henkilöt ovat osastonhoitajia, jotka vastaavat osastoillaan sairaanhoitajien perehdyttämisestä. Haastateltavien kanssa sovittiin haastatteluiden ajankohdasta sekä paikasta, missä haastattelut suoritettiin. Kaikki haastatteluun kutsutut henkilöt suostuivat haastatteluun. Ennen haastatteluja lähet-

tiin haastateltaville sähköpostitse alustavia tietoja teemoista, jotta he halutessaan pystyivät miettimään etukäteen teemoja. Haastateltavilta ei vaadittu minkäänlaista valmistautumista haastatteluihin. Haastattelut suoritettiin kunkin osastonhoitajan työhuoneessa yksilöhaastatteluna kesällä ja syksyllä 2012. Ympäristö haastatteluille oli todella hyvä, sillä haastateltavat pystyivät luonnollisesti keskustelemaan työstään sekä samalla havainnollistamaan läpikäytyjä asioita. Haastatteluiden suorittamiseen haluttiin rauhallinen paikka, jotta haastattelun aiheeseen pystyttiin syventymään kunnolla.

Kullekin haastattelulle oli arvioitu kestoajaksi noin yksi tunti, ja haastateltavat olivat etukäteen osanneet varata aikaa haastattelulle ja pystyivät täten rauhassa keskittymään tilanteeseen. Todellinen haastatteluiden kesto tuli lopulta olemaan yhdestä tunnista kahteen tuntiin. Aikaa haastatteluihin haluttiin varata tarpeeksi, jotta kaikki tutkimukseen liittyvät asiat tulisi käytyä läpi rauhassa. Jokaiselta haastateltavalta pyydettiin lupa haastatteluiden nauhoittamiseen. Kaikkiin haastatteluiden nauhoitukseen saatiin lupa, ja haastattelut nauhoitettiin tietokoneen ja puhelimen nauhoitusohjelmilla. Usein luullaan, että teemahaastattelun kaltainen aineistonkeruu vaatii etukäteen vähemmän aikaa ja suunnittelutyötä kuin esimerkiksi täysin strukturoitu haastattelu, mutta se ei varsinaisesti pidä paikkaansa (Wengraf 2004).

Haastattelutilanteesta pyrittiin tekemään luonnollinen vuorovaikutustilanne. Tarkoituksena oli saada paljon keskustelua aikaiseksi. Tässä onnistuttiin hyvin kolmen haastateltavan osalta, mutta yhden osastonhoitajan kanssa oli hieman vaikeuksia saada keskustelua aikaiseksi. Vaikeudet saattoivat johtua haastateltavan ennakkokäsityksestä: tyypillinen haastattelu voi tuoda mieleen tilanteen, jossa haastattelija kysyy kysymyksen ja haastateltava vastaa siihen ilman sen kummempaa vuorovaikutusta tai keskustelua.

Haastattelijan käyttäytyminen haastattelussa oli jokseenkin myötäilevä, minkä on havaittu tarjoavan rikkaan keskusteluympäristön erityisesti kohtalaisen sensitiivisten aihepiirien suhteen (Pezalla, Pettigrew & Miller-Day 2012). Haastattelutilanteessa

haastateltava voi yrittää välttää sellaisten asioiden sanomista, jotka voisivat saada haastattelijan pettymään (Wengraf 2004). Haastattelun yksi ongelmista voi olla luottamuksen puute, joka voi johtaa arkaluoteisten ja luottamuksellisten asioiden kertomatta jättämiseen (Myers & Newman 2007). Näin ei kuitenkaan haastatteluissa käynyt, vaan haastateltavat kertoivat avoimesti kokemuksistaan ja työstään. Avoimuuteen voi vaikuttaa myös se, että haastattelija oli työyhteisöstä ulkopuolinen henkilö ja että haastattelut suoritettiin nimettöminä.

5.2 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi, jossa pyritään vastaamaan tutkimusongelmiin, on yksi tärkeimmistä tutkimuksen osista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 221). Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja tallennettiin tiedostoiksi, minkä jälkeen ne litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi. Haastattelut litteroitiin teemojen mukaisesti. Jokaiselle haastatellulle valittiin oma värikoodi, jotta eri henkilöiden vastaukset pystyttiin erottamaan toisistaan teemojen alla. Tämä mahdollisti myös sen, että litterointivaiheessakaan ei käytetty haastateltavien nimiä.

Sisällönanalyysi, jota tässä tutkimuksessa hyödynnettiin, on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen lajeista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 162). Aineiston sisällönanalyysissä pyritään kokoamaan samankaltaisuudet yhteen ja toisaalta huomioimaan myös tärkeäksi koetut poikkeavuudet. Tämän opinnäytetyön aineistosta eriteltiin ensin relevantit asiat epärelevanteista, minkä jälkeen aineisto jäsenneltiin teemoihin eli teemoiteltiin. Suurin osa teemoista oli muodostettu tietoperustaan pohjautuvan teemahaastattelurungon mukaan, mutta aineiston kattava analyysi vaati myös uusien teemojen muodostamista ja aiempien muokkaamista. Kun lopulliset teemat oli muodostettu, aineisto järjesteltiin systemaattisesti teemojen mukaan tulosten raportointia varten.

6 TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi tuloksia, joita on saatu teemahaastatteluiden avulla.

Osastojen koot vaihtelivat 15 työntekijästä yli 30 työntekijään. Kaikilla osastonhoitajilla oli pitkä kokemus perehdyttäjänä toimimisesta. Haastateltava 1 on toiminut Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä 16 vuotta, joista 6 vuotta hän on vastannut perehdyttämisestä. Haastateltava 2 on ollut Keski-Suomen sairaanhoitopiirin palveluksessa 31 vuotta, ja 21 vuotta perehdyttäminen on ollut hänen vastuullaan. Haastateltava 3 on ollut 20 vuotta töissä Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä ja 3 vuotta osastonhoitajan sijaisena. Haastateltava 4 on toiminut Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä 15 vuotta, joista 6 vuotta osastonhoitajana.

6.1 Perehdyttäminen ja perehdyttäjänä toimiminen Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä

Perehdyttäminen herättää osastonhoitajissa monenlaisia ajatuksia, ja nykyisin perehdyttämistä pidetään entistä tärkeämpänä asiana. Perehdyttämisen hyödyt ja vaikutukset on ymmärretty, ja se halutaan hoitaa hyvin. Osastonhoitajat kokivat perehdyttämisen laajaksi käsitteeksi, jossa on vielä kehittämistä. Kaikkien haastateltujen osastonhoitajien mielestä hyvällä perehdyttämisellä on vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen.

Osastonhoitaja 1:n mielestä perehdyttäminen on imagokysymys, ja se voi toimia organisaation myyntivalttina. Hän kuvaili perehdyttämistä prosessiksi, jossa siirretään uudelle työntekijälle niitä arvoja, normeja, tapoja ja vaateita, joita tietyn ammatin suorittamiseen liittyy. Osastolla perehdyttäminen näkyy todella selvästi kesäisin, jolloin uusia työntekijöitä tulee paljon kerralla.

”Perehdyttäminen on nähty aika suppeana, sillä on ajateltu: minun yksikkö, meidän yksikkö ja siihen yksikköön liittyvien tapojen siirtäminen.”
(Osastonhoitaja 1)

Osastonhoitaja 2 taas kuvailee perehdyttämistä *”uuden työntekijän sisään ajamiseksi”* tukemalla, niin että uudesta työntekijästä saataisiin mahdollisimman pian täysivaltainen työntekijä työyksikköön. Hänen mielestään perehdyttämisen avulla uusi työntekijä pystyy turvalliseen työskentelyyn, jossa osaaminen on kohdallaan.

Osastonhoitaja 3 korostaa, että sairaanhoitajan työtä ei pysty tekemään ilman perehdyttämistä. Uuden työntekijän aloittaessa osastonhoitaja tekee perehdyttämissuunnitelman, jossa nimetään tulokkaalle perehdyttäjä. Uuden työntekijän osaaminen kartoitetaan, jotta pystytään arvioimaan, kuinka paljon hän tarvitsee perehdyttämistä. Uusille työntekijöille on varattu ainakin 3 päivää perehdyttämiseen, jolloin he ovat pois työvoimasta. Osastosta riippuen perehdyttämiseen varataan 3–10 päivää. Osastonhoitajan mielestä 3 päivää on hyvin vähän, ja sellaisella perehdyttämismäärällä pärjää vain, jos tulee osastolle vähäksi aikaa. Osastolle tuleville kesäsijaisillekin on määrätty työpari, joka tukee ja auttaa.

”Tätä työtä ei voi tehdä ilman perehdyttämistä.” (Osastonhoitaja 3)

Osastonhoitaja 4:n osastolla käytetään hyödyksi organisaation yleistä rekrytointiosastoa. Rekrytointi hoitaa uudelle työntekijälle organisaation yleiset asiat, kuten henkilökortit. Osastonhoitaja itse kertoo uudelle työntekijälle osaston yleisistä asioista, ja osastolla työskentelevät sairaanhoitajat perehdyttävät uuden tulokkaan työtehtäviin. Osastonhoitaja kokee perehdyttämisen haastavaksi sen takia, että kaikki työntekijät, opiskelijat ja sijaiset aloittavat eri vaiheista. Kaikilla on erilaista osaamista. Hänen mielestään osaamisen kartoitus on todella tärkeää. Osastonhoitaja muistuttaa kuitenkin, että perehdyttäminen ei koske pelkästään uusia tulokkaita, vaan vanhoja pitkään talossakin olleita työntekijöitä pitää perehdyttää. Kaikille tämän osaston työntekijöille kuuluu perehdyttäminen. Heillä on käytössään kiertävä perehdyttämislista, jolloin kaikki vuorollaan perehdyttävät, eikä ketään kuormiteta liikaa. Uuden työntekijän on myös mahdollista valita, haluaako hän perehtyä johonkin tiettyyn aihealueeseen enemmän, jolloin hänen perehdyttäjänään toimii sen aihealueen am-

mattilainen. Osastonhoitaja on työntekijöistään huomannut, kenelle perehdyttäminen parhaiten sopii ja ketkä tekevät sitä mielellään. Osastonhoitaja 4:n mielestä tämänhetkisen työvoimapulan takia on tärkeää panostaa perehdyttämiseen ja perehdyttämisopastuksen tulisi olla houkuttelevaa.

”Tämän päivän nuori ei ole niin sitoutunut töihin kuin ennen vanhaan.”
(Osastonhoitaja 4)

Perehdyttäminen asettaa yrityksille ja organisaatioille paljon haasteita, ja tulevaisuudessa niitä tulee varmasti olemaan vielä enemmän. Osastonhoitaja 4 uskoo ulkomaalaisten työntekijöiden ja potilaiden tuovan haasteita tulevaisuuteen, sillä kielitaito voi olla monella perehdyttäjällä kynnys ulkomaalaisten työntekijöiden kanssa.

Osastonhoitajat kantavat vastuun uuden työntekijän perehdyttämisestä. He eivät itse perehdytä uusia tulokkaita päivän töihin, vaan sen tekevät osastolla työskentelevät henkilöt. Osastonhoitajat ottavat uudet tulokkaat vastaan, kertovat heille osastosta yleisiä asioita ja tutustuvat uusiin työntekijöihin.

”Kun uusi työntekijä tulee, pyrin kertomaan hänelle silloin ne asiat, mitkä ovat tärkeitä, jotta hän pärjää arjessa. Vasta vähän myöhemmin sitten lisää, koska ihminen ei pysty sisäistämään kaikkea kerralla. Perehdyttämisessä vaiheistaminen on tärkeää.” (Osastonhoitaja 1)

Osastonhoitaja 1:n osastolla perehdyttäminen kuuluu kaikille työntekijöille, mutta osastonhoitajan vastuulla on huolehtia siitä, ettei työntekijöitä kuormiteta liikaa, joten perehdyttämistä ei laiteta aina saman työntekijän harteille. Osastonhoitaja suunnittelee perehdyttämisen hoitamisen ja määrää uudelle työntekijälle perehdyttäjän. Aina suunnitelmien toteuttaminen ei ole mahdollista, sillä työ on niin akuuttia, ettei voi tietää tarkasti, mitä päivät tuovat tullessaan. Uuden työntekijän on mahdollista olla kolme päivää irti vahvuuksista ja keskittyä uuden työn oppimiseen. Osastolla on kaikissa vuoroissa aina vuorovastaava, jonka tehtävänä on pitää huolta uudesta tulokkaasta. Osastonhoitaja käy uusien työntekijöiden kanssa välikeskustelun siitä, miten he ovat pärjänneet työssä ja kuinka heillä on sujunut.

”Jos tiedän, että jollakin työntekijällä on omassa urakehityksessä tai jaksamisessa ongelmia tai vaikka perhehuolia, niin en laita heitä perehdyttämään, koska jos uudella työntekijällä ensivaikutelma on huono, niin se vaikuttaa koko käsitykseen työstä tai osastosta.” (Osastonhoitaja 1)

Osastonhoitaja 2 hoitaa uuden työntekijän perehdyttämisen henkilöstöhallinnon asioihin sekä tiettyihin työyhteisöön liittyviin asioihin. Käytännön työhön perehdyttämisen hän delegoi ja mahdollistaa sitä tekeville työntekijöille. Osastolla on tietyille aihealueilla omat perehdyttäjät, jotka ovat sen aihealueen ammattilaisia. Osastolla käytetään tukipareja, joka tarkoittaa sitä, että jokaiselle uudelle työntekijälle on nimetty tukityöpari, jonka kanssa hän kulkee ensimmäiset päivät töissä. Osastonhoitaja muistuttaa, että vanhojakaan työntekijöitä ei saa unohtaa, vaan hekin voivat tarvita perehdyttämistä.

”Uusi työntekijä pystytään 4–5 päivää pitämään ulkopuolella vahvuuksista, tai pystytään ja pystytään, mutta koen sen niin tärkeäksi, että se tehdään niin.” (Osastonhoitaja 2)

”Kun kesällä tulee useampi uusi työntekijä, niin silloin on yksi perehdytyspäivä ja toinen iltapäivä. Silloin kootaan 8–10 uutta tulokasta koko päiväksi ja sairaanhoitajat, jotka vastaavat esim. lääkkeistä, kirjaamisesta jne., irrotetaan työstä ja asiat käydään läpi sen päivän aikana. Samalla on elvytysharjoitukset, palo- ja pelastusharjoitukset. Asiat tulee systemaattisesti kaikkien kanssa käytyä.” (Osastonhoitaja 2)

Osastonhoitaja 3:n osastolla varataan uudelle työntekijälle usein kaksi perehdyttäjää. Osastolla perehdyttäjän tehtäviin kuuluu huolehtia siitä, että kaikki asiat tulee käytyä läpi uuden tulokkaan kanssa. Hän kerää palautetta ja antaa sitä uusille työntekijöille sekä vie palautetta eteenpäin esimiehille. Perehdyttäjänä toimiva henkilö on myös perehdyttämisen kehittämisessä mukana osastolla.

”Jossain vaiheessa ilmeni sellaisia asioita, että jos uusi työntekijä sanoi, tai toimi jotenkin väärin, niin muu henkilöstö syytti siitä perehdyttäjää. Siksi monet henkilökunnasta ajatteli, ettei halua toimia perehdyttäjänä, koska saattaa saada syyt niskoilleen.” (Osastonhoitaja 3)

”Sanoin henkilökunnalleni, että kannattaa lukea sähköisenä versiona oleva yleisperehdytys, koska sieltä löytyy varmasti sellaisia asioita, joita kaikki vanhat työntekijätkään eivät tiedä.” (Osastonhoitaja 4)

”Valmiskin työntekijä tarvitsee opastusta tiettyihin asioihin.” (Osastonhoitaja 4)

6.2 Perehdyttämismateriaalit

Osastoilla on erilaisia perehdyttämistä tukevia materiaaleja käytössä. Jotkut materiaalit olivat vielä suunnitteluasteella ja joillakin osastoilla odotettiin perehdyttämismateriaalien kehityksen tapahtuvan lähiaikoina Keski-Suomen sairaanhoitopiirille valmistuvan väitöskirjan myötä, jonka eräs ylihoitaja tekee perehdyttämisestä. Kaikki kokivat materiaalien olevan avuksi, ja koska tietoa on niin paljon, pitäisi sen olla helpommin saatavilla. Osastonhoitajat kokivat materiaalista olevan apua myös vanhoille työntekijöille, sillä jos se olisi helposti saatavilla, sieltä voisi aina tarkistaa unohtuneen asian.

”Perehdyttämismateriaalia on hajan hajan, kansioissa ja verkossa.”
(Osastonhoitaja 1)

Yhdellä tutkimukseen osallistuneista osastoista on perehdytystyöryhmä, johon kuuluu 3–4 sairaanhoitajaa omilta asiantuntijuusalueilta, ja he suunnittelevat muun muassa perehdyttämismateriaaleja. Heidän tarkoituksensa on kirjoittaa hyvin yksityiskohtaisesti ohjeita sisäiseen verkkoon. Osastolla on paljon kirjoittamattomia sääntöjä ja ohjeita, jotka pyritään saamaan kaikkien työntekijöiden tietoisuuteen.

”Aika moni uusi tulokas haluaa jo etukäteen perehtyä osastoon ja työhön.” (Osastonhoitaja 2)

Yhdellä osastoista oli käytössä perehdyttämiskansio sekä perehdyttämiskansio, joka oli tutkimuksenteko hetkellä hukassa. Rungon avulla he alkoivat kerätä uutta tietoa kasaan kansiota varten, mutta olivat miettineet, pysyisivätkö asiat helpommin ajan

tasalla, jos ne olisivat osaston omilla verkkosivuilla. Muutama osaston työntekijä oli edellisellä viikolla kehittänyt perehdyttämiskorttia ja tehnyt siitä taskukokoisesta, joten se kulkee kaikkien mukana helposti rintataskussa. Rungosta löytyvät myös tärkeimmät puhelinnumerot. Tulevaisuudessa taskukokoinen perehdyttämiskortti aiotaan laminoida, jotta se säilyy paremmin. Uudelle työntekijälle lähetetään ennen ensimmäistä työpäivää sähköpostitse Tervetuloa taloon -kirje, josta löytyy yleisiä asioita koskien osastoa ja työpaikkaa.

Perehdyttämiskortti on myös käytössä yhdellä osastolla, ja siitä löytyvät perustehtävät, joista pitää suoriutua. Tehtäviä tullaan yhtenäistämään, jolloin myös perehdyttäminen yhtenäistyy ja samoja materiaaleja voidaan käyttää eri osastoilla ja yksiköissä.

6.3 Osastonhoitajien omat kokemukset

Jokainen haastateltava osastonhoitaja koki, että omilla kokemuksilla koskien perehdyttämistä oli vaikutusta tähänhetkiseen tapaan hoitaa perehdyttäminen.

”Aloitin työurani pienessä yksikössä, jossa ei perehdyttämistä tunnettu. Osastolla ajateltiin, että jos ei jotain osaa, niin sitten opettelee kanta-pään kautta. Tietoa ei jaettu ja syytettiin, että tekee väärin.” (Osastonhoitaja 1)

Osastonhoitaja 1 kokee ensivaikutelman hyvin tärkeäksi ja nostaa tärkeimpänä asiaina esille mahdollisuuden kysyä, vaikka olisi minkälainen tilanne. Osastonhoitajan omat kokemukset perehdyttämisestä ovat aika rankkoja, mutta hän uskoo sen johtuvan silloisesta ajasta. Tähän päivää mennessä perehdyttäminen sairaanhoitopiirissä on kehittynyt paljon.

”Karut kokemukset perehdyttämisestä. Aloittamallani osastolla näytettiin paikat ja se oli siinä. Tietoa sai vain kysymällä samassa vuorossa työskenteleviltä. Nykyisellä osastolla aloittaessani silloinen osastonhoitaja sanoi, ettei halua perehdyttää.” (Osastonhoitaja 2)

Yhden osastonhoitajan omien kokemusten takia hän on kiinnittänyt nykyisin paljon huomiota perehdyttämisen kehittämiseen. Hänen mielestään perehdyttäminen ei ole vain tiedon siirtämistä toiselle vaan ennen kaikkea tukemista.

”Perehdyttäminen oli aika niukkaa silloin, kun minä olen taloon tullut. Jonkun kokeneemman mukana kuljettiin ja kyseltiin, jos ei jotakin osannut. Osastonhoitaja jakoi tehtävät, jotka sitten vain suoritettiin”. (Osastonhoitaja 3)

Osastonhoitaja 4 koki perehdyttämisen hyvin tehtäväkeskeiseksi silloin, kun hän aloitti työskentelyn sairaanhoitopiirissä. Osastonhoitajan omat kokemukset perehdyttämisestä vahvistavat halua, että nykyisin aloittavilla työntekijöillä asiat olisivat paremmin ja he tuntisivat turvallisuutta.

”Muistan edelleen sen kauhukuvan, kun aloitin yhdessä sairaalan yksikössä. Kokemus on suoraan sanottuna järkyttävä ensimmäisenä päivänä. Työpari käyttäytyi niin kuin minua ei olisikaan. Tiesin vain, että mitkä huoneet minulle kuului, niin sieltä lähdin potilailta kyselemään, että mitenkä haluaisitte, että nämä aamun toimet tehtäisi.” (Osastonhoitaja 4)

Osastonhoitaja 4 huomasi kuitenkin jälkeenpäin, että työparin käytös johtui huonosta päivästä. Oman kokemuksen takia osastonhoitajalle on nykyisin tärkeää, että jokaiselle uudelle työntekijälle taataan hyvä ja tasapuolinen perehdytys. Osastonhoitaja myöntää heti haastattelun alussa, ettei ole koko hoitoalalla työskentelynsä aikana saanut kattavaa perehdytystä.

6.4 Omat ominaisuudet perehdyttäjänä

Jokainen haastateltavista osastonhoitajista totesi perehdyttäjän roolissa tarvittavan taitoa kuunnella. Toisena ominaisuutena mainittiin se, että osastonhoitajan pitää olla sellainen persoona, jolle on helppo tulla juttelemaan ja jolta uskaltaa kysyä, jos jokin askarruttaa.

Osastonhoitaja 1 kokee vahvuusikseen perehdyttäjänä aikuismaisen ja ammatillisen asenteen, johon kuuluu kyky neuvotella ja tukea.

”Minun tärkeä rooli on perehdyttäjien tukeminen.” (Osastonhoitaja 1)

Osastonhoitaja 2:n mainitsemiin ominaisuuksiin kuuluvat kasvatukselliset taidot sekä hyvä ihmistuntemus, sillä hänen mielestään on tärkeä saada uudesta työntekijästä kokonaiskuva ja nähdä, millainen oppija hän on. Hän korostaa myös perehdyttäjän ominaisuuksia olla ammattitaitoinen ja asiantunteva: ei voi perehdyttää toista henkilöä, jos ei itse osaa. Osastonhoitaja 2 korostaa myös, että on tärkeää osata hyödyntää muita työntekijöitä ja heidän osaamistaan sekä perehdyttämismateriaaleja.

”Pitää osata varata aikaa ja ottaa tilanne sellaiseksi, että on käytettävissä sitä uutta työntekijää varten.” (Osastonhoitaja 2)

Osastonhoitaja 3:n esiin nostama ominaisuus perehdyttäjänä on empaattisuus, kyky asettua toisen asemaan ymmärtäen sen, mistä uusi työntekijä tulee ja minkälaisesta lähtökohdista hän aloittaa uudessa työssä.

Osastonhoitaja 4 nostaa tärkeimmiksi ominaisuuksiksi rauhallisuuden ja luottamusta herättävän käyttäytymisen. Hän kohtaa aina uudet työntekijät samanarvoisina ja mahdollistaa avoimen keskustelun ja kyselemisen. Hän korostaa uusillekin työntekijöille sitä, että ikinä ei tarvitse arkailla tulla kysymään.

”Omien kokemusten kautta oppinut, että perehdyttäminen on tärkeää ja se on niin sanottu käyntikortti koko yksikölle.” (Osastonhoitaja 4)

6.5 Rekrytoiminen

Tutkimuksessa mukana olevat osastonhoitajat haastattelevat ja valitsevat heidän osastoilleen tulevat opiskelijat ja sijaiset. Vakituisten työntekijöiden työhaastattelussa osastonhoitajien lisäksi mukana on osaston ylihoitaja ja henkilökunnan edustaja.

Keski-Suomen sairaanhoitopiirillä on rekrytointiyksikkö, jonne uusi työntekijä vie työtodistuksen yms. Sieltä uusi työntekijä saa yleisiä tietoja talosta ja työskentelystä Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä.

”Rekrytointiyksikön kapasiteetti on vähän liian pieni vastaamaan kaikesta, ei se, että heitä on liian vähän, vaan myös se, että heillä ei ole sellaista tarvittavaa osaamista.” (Osastonhoitaja 1)

”Haluan itse osallistua sijaisten haastatteluun, koska pitää miettiä niin montaa asiaa ja sitouttaminen alkaa jo siinä haastatteluvaiheessa.” (Osastonhoitaja 2)

”Moni kysyy haastattelussa perehdyttämisestä esimerkiksi, että montako perehdytyspäivää on.” (Osastonhoitaja 3)

6.6 Koulutus ja palautteet

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri järjestää ohjauskoulutusta kerran vuodessa työntekijöilleen. Koulutukseen pääsee osallistumaan 20 työntekijää kerrallaan. Yhdellä osastolla on niin onnekas asema, että heidän osastoltaan kaksi työntekijää on koulutuksessa mukana. Heidän kautta tieto kulkeutuu myös muille osaston työntekijöille. Ohjauskoulutuksen yksi aihealueista on perehdyttäminen.

”Koulutukset ovat työntekijöille, mutta vain 20 työntekijää valitaan koulutuksiin. Koko organisaatiossa n. 3000 työntekijää.” (Osastonhoitaja 1)

Osastonhoitaja 2 ei ole huomannut, että sairaanhoitopiiri järjestäisi minkäänlaista koulutusta perehdyttämiseen liittyen. Hän on kuitenkin käynyt osastonsa perehdyttäjien kanssa keskustelua, että he osallistuisivat ohjaajakoulutukseen, jonka Keski-Suomen sairaanhoitopiiri järjestää. Osastolla järjestetään joistakin tietyistä aiheista itse koulutuksia.

”Näyttää siltä, että rekrytoinnin järjestämät perehdytysiltapäivätkin on lopetettu ja on siirretty kirjalliseen materiaaliin.” (Osastonhoitaja 2)

Osastonhoitaja 3:n mukaan Keski-Suomen sairaanhoitopiiri ei tarjoa koulutusta perehdyttämiseen, mutta hänen käsityksensä mukaan sellainen on kuitenkin tulossa joskus. Ammattikorkeakoulun kanssa yhteistyössä järjestetään ohjaajakoulutus, jossa osaston kaksi hoitajaa on käynyt englanninkielisessä koulutuksessa ja osastonhoitaja itse suomenkielisessä. Ohjaajakoulutuksessa käydään läpi sitä, miten ohjattava kohdataan ja miten häntä kohdellaan sekä miten eritasoisia opiskelijoita ja työntekijöitä otetaan huomioon. Osastonhoitajan mielestä ohjaajakoulutus ei kuitenkaan tuonut esille käytännön ohjeita, joita he tarvitsisivat. Osaston työntekijät voivat suorittaa joitakin verkkokursseja ja kehittää itseään niiden avulla. Muutama pakollinenkin verkkokurssi löytyy.

”Ohjaajakoulutus on ainakin herättänyt ajattelemaan, että ei kaikille voi papattaa aina samaa litania.” (Osastonhoitaja 3)

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri ei ole tarjonnut Osastonhoitaja 4:n osastolle koulutusta perehdyttämiseen, mutta potilasohjauskoulutuksessa he ovat käyneet.

”Potilasohjauksessa on samoja piirteitä kuin perehdyttämisessä.” (Osastonhoitaja 4)

Osastonhoitaja 1:n osastolla asioista pyritään puhumaan avoimesti, mutta siltikin osastonhoitaja on huomannut toisen henkilön arvioimisen tuottavan hankaluuksia osastolla. Osastonhoitajalle palautteet kulkeutuvat yleensä vain, jos on jokin ongelmatilanne. Osastonhoitaja pitää palautteiden saamista tärkeänä, koska ilman palautetta he eivät pysty kehittämään perehdytystä. Heillä on osastoilla käytössä sijaispaute, jonka osastonhoitaja toivoisi kaikkien lopettavien työntekijöiden täyttävän. Sijaispalautteessa yksi kohta käsittelee perehdyttämistä.

”Olen yrittänyt sanoa työntekijöille, että jos ette tuo palautetta esille, niin mistä voin tietää, että jokin on vialla.” (Osastonhoitaja 1)

Osastonhoitaja 2:n osasto on saanut erittäin hyvät palautteet koskien perehdyttämistä. Palautteissa on mainittu muun muassa ystävällinen vastaanotto, työntekijöiden

huomioiminen ja se, että kysymyksiin saa aina vastauksen. Opiskelijat ovat palautteissaan maininneet myös pitäneensä siitä, että perehdyttämismateriaaleja saa etukäteen ennen töiden alkua.

”Monta työnhakijaa on kysynyt, että miten perehdyttäminen on järjestetty osastolla.” (Osastonhoitaja 2)

Osastonhoitaja 3:n osastolle tulee todella vähän palautetta. Palautteet, joita he ovat saaneet, ovat yleensä koskeneet uuden työntekijän vastaanottoa ja osaston ilmapii-riä. Joitakin kertoja palautteissa on mainittu perehdyttämisorun toimivuus.

Palautteet perehdyttämisestä ovat olleet hyviä osastonhoitaja 4:n osastolla. He keräävät opiskelijoilta palautteen Keski-Suomen sairaanhoitopiirin sivujen kautta yhteistyössä ammattikorkeakoulun kanssa. Sijaisilta he keräävät palautetta muutaman kerran vuodessa. Osastonhoitaja korostaa, että yksiköiden omalle vastuulle jää se, kuinka palautteet hyödynnetään.

6.7 Hiljaisen tiedon siirtäminen

Yhdellä osastoista ikähaitari työntekijöiden kesken on 20–64 vuotta. Suuri ikähaitari koetaan osastolla rikkautena, ja hiljaisen tiedon siirtäminen onnistuu päivittäin eri-ikäisten työskennellessä keskenään. Osastolla on myös työntekijä, jolla on 30 vuoden työkokemus takana ja joka on jäämässä eläkkeelle. Tällaiset tilanteet vaativat etukäteen suunniteltua hiljaisen tiedon siirtämistä.

”Meillä on [tietyn erityisalan] osaajia vain viisi. Heistä yksi on jäänyt äitiyslomalle, toinen osaaja jäämässä vuoden lopussa äitiyslomalle ja kolmannella työntekijällä aikomuksena vaihtaa alaa. Nyt kun tiedän tilanteen ja pystyn ennakoimaan, niin alan kyselemään muilta osastomme työntekijöiltä, että kuka olisi halukas opettelemaan tämän asiantuntijuusalueen. Tällaisissa tilanteissa on aina löytynyt halukkaita oppijoita.” (Osastonhoitaja 1)

Yksi osasto käyttää hiljaisen tiedon siirtämiseen apunaan työ- ja tukiparityöskentelyä. Osastolla päivittäiseen toimintaan kuuluvat myös yhteiset raportointitilanteet, joissa nuoret työntekijät oppivat paljon vanhemmilta konkareilta. Osastonhoitaja kehottaa aina nuorempia työntekijöitä kysymään kokeneemmilta, sillä keskustelemalla ja kysymällä tietoa siirtyy. Osastonhoitaja on sitä mieltä, että tietynlaista osaamista ei saa muuta kuin kokemuksen myötä.

”Keskustelua ja ääneen puhumista, sillä tavalla tietoa saa imaistua itselleen.” (Osastonhoitaja 2)

”Mietin monesti raportointitilanteessa, jossa vanhempi konkari kertoo nuoremmalle työntekijälle, että ymmärtääköhän ne nuoret työntekijät, että tässä sitä arvokasta hiljaista tietoa nyt siirtyy.” (Osastonhoitaja 3)

Yhdellä osastoista on vakanssipohjainen työ, eli jos joku vanhempi työntekijä jää esimerkiksi eläkkeelle, ennen hänen lähtöään ei voida palkata uutta hänen tilalleen opettelemaan asioita, vaan pitää ensin odottaa vanhan työntekijän jäämistä pois. Tämä käytäntö hankaloittaa paljon hiljaisen tiedon siirtämistä. Osastonhoitaja kuitenkin uskoo, että vakanssipohjaisesta työstä ollaan pääsemässä eroon tulevaisuudessa.

6.8 Perehdyttämisen kehittäminen

Ideoita perehdyttämisen kehittämiseen tuli todella paljon haastatteluiden avulla. Kaikki osastonhoitajat tiedostivat, että kehittymistä perehdyttämiseen oli paljon jo tapahtunut ja lisää tulossa tapahtumaan. Kaikilta osastoilta nousi muutama yhtenäinen toive: ensimmäisenä toimintojen yhtenäistäminen, kuten kirjaamiseen yhteiset ohjeet kaikille. Toisena haastateltavat osastonhoitajat toivoivat jotain pientä palkkiota maksettavaksi perehdyttäjäille.

Osastonhoitaja 1:n ensimmäinen kehittämisidea oli se, että he pystyisivät irrottamaan työvoimasta henkilön, joka hoitaisi perehdyttämisen silloin, kun uusi työntekijä tulee. Henkilö olisi pitkään talossa ollut ammattilainen, joka olisi kiinnostunut ja in-

nostunut perehdyttämisestä sekä haluaisi sitoutua siihen tehtävään. Toisena ideana osastonhoitaja haluaisi, että uusi tulokas arvioisi, minkälaista perehdyttämistä tulee tarvitsemaan uudessa työssä. Tämä auttaisi perehdyttämisen suunnittelussa. Kolmas ehdotus kehittämiseen osastonhoitajalla olisi se, että perehdyttäjän rooli nostettaisiin paremmin esille, eli rajattaisiin tarkemmin se, mitä siihen kuuluu, siihen liittyvät velvoitteet, kenelle se kuuluu sekä milloin perehdyttäminen alkaa ja milloin loppuu. Osastonhoitajan mielestä perehdyttämistä hänen osastollaan voisi kehittää myös mahdollistamalla perehdyttäjälle ja uudelle tulokkaalle jonkin tilan, missä he voisivat rauhassa käydä asioita läpi esimerkiksi perehdyttämismateriaalit sisältävältä tablet-tietokoneelta. Osastonhoitaja ehdottaa, että tablet-tietokoneelle voisi ladata jonkin verkkokurssin. Heillä on käytössä alkuperehdytyskurssi, jota monet sen tehneet ovat kehuneet, mutta osastonhoitaja toivoisi kurssille jatkoa. Jatkokurssin sisältö olisi enemmän osastokohtainen ja haastavampi. Osastonhoitaja kokee, että olisi hyvä, jos hän saisi ilmoituksen siitä, kun joku uusista työntekijöistä suorittaa alkuperehdytyskurssin.

”Meidän organisaation puutos on perehdyttäminen, vaikka se voisi olla valttikortti.” (Osastonhoitaja 1)

Osastonhoitaja 2 toivoisi perehdyttämistä kehitettävän koulutusten ja videoiden avulla. Koulutukset olisivat käytännönläheisiä ja koskisivat perehdyttämistä ja harvinaisia hoitotilanteita. Osastonhoitaja kokee videoiden avulla näytettävien hoitotoimenpiteiden nopeuttavan uuden tulokkaan oppimista. Osastonhoitaja kertoo, että moni hänen työntekijöistään on sanonut, että olisi hyvä saada jokin palkkio perehdyttäjänä toimimisesta. Perehdyttämistä voisi osastonhoitajan mielestä kehittää myös osastojen välisellä yhteistyöllä. Perehdyttämisestä vastaavat henkilöt kokoon tulisivat yhteen vaihtamaan tietoja ja tukemaan toinen toisiaan.

”Epäonnistunut työntekijä on monesti epäonnistunut perehdytys.” (Osastonhoitaja 2)

Osastonhoitaja 3 kokee myös koulutusten kehittävän perehdyttämistä. Haastateltava toivoo koulutusten olevan mahdollisia kaikille halukkaille, jotta toimintoja voitaisiin yhtenäistää. Osastonhoitaja ehdottaakin, että Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä olevaa tietotyöpajaa käytettäisi enemmän hyödyksi ja siellä järjestettäisiin koulutuksia. Hän kokee myös verkkokursseista olevan apua perehdyttämisessä ja toivookin, että niitä hyödynnettäisiin entistäkin enemmän. Osastolla on käytössä perehdyttämisrunko, mutta se kaipaisi jo kuulemma päivitystä. Osastonhoitajan mielestä perehdyttämismateriaali voisi siirtyä kokonaan verkkoon ja perehdyttämisen kehittämiseen pitäisi saada uusia ideoita vaikka uusilta työntekijöiltä.

Osastonhoitaja 4:n osastolla kehittymistä toivottaisiin tapahtuvan perehdyttämismateriaaleissa. Niihin haluttaisiin monipuolisuutta. Osastonhoitaja haluaisi osaamiskartoituksen uusille työntekijöille, sillä sen avulla perehdyttämisessä pystyttäisiin keskittymään tarpeellisiin kohtiin.

”Perehdyttämiseen heijastuu myös se, että tiedämmekö mekään tarpeeksi, olemmeko mekään tarpeeksi perehtyneitä kaikkiin asioihin.”
(Osastonhoitaja 4)

Perehdyttämiseen ja palautteiden antamiseen sekä vastaanottamiseen toivottaisiin koulutusta myös heidän osastollaan. Osastonhoitaja toivoo, että perehdyttämisen kriteerit olisivat selkeämpiä, jotta kaikille pystyttäisiin takaamaan laadukas perehdyttäminen.

7 POHDINTA JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

Luku sisältää kehittämisideoita ja -ehdotuksia, kuinka perehdyttämistä ja perehdyttäjien asemaa voidaan kehittää Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä. Toimenpideehdotukset pohjautuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen sekä Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä toimivien neljän osastonhoitajan haastatteluun. Opin-
näytetyön tavoitteena oli saada ideoita ja tietoa mahdollisesta perehdyttämisen ja

perehdyttäjien kehittämisestä Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä. Vastausta tutkimusongelmaan haettiin sairaanhoitajien perehdyttämisestä vastaavilta henkilöiltä eli osastonhoitajilta. Osastonhoitajien haastattelut mahdollistivat perehdyttämisen ymmärtämisen käytännön tasolla sellaisena, mitä se on jokaisena päivänä Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä. Useimmat kehitystarpeet ja -toiveet eivät liity varsinaisesti perehdyttäjiin itseensä vaan pikemminkin heidän toimintaansa tukeviin asioihin, kuten esimerkiksi perehdyttämisvälineisiin. Suurin osa ideoista ja kehittämiskohteista koski jotakin materiaalia.

Osastonhoitajien vastuulla on huolehtia uusien sairaanhoitajien perehdyttämisestä. Vastuu siirtyy kuitenkin suurimmaksi osaksi työntekijöille, sillä he hoitavat perehdyttämisen käytännön työhön. Osastonhoitaja suunnittelee perehdyttämisen kulun ja valitsee tulokkaalle perehdyttäjän. Työntekijöiden halukkuudesta riippuen heidän kannattaisi olla mukana perehdyttämisen kehittämisessä, jotta prosessia pystyttäisiin kehittämään käytännön tasolla. Uusia ideoita perehdyttämiseen saisi alan kirjoista ja tutkimuksista. Nykypäivänä perehdyttämisessä voidaan hyödyntää myös luovia, piristäviä ja hauskoja keinoja. Esimerkiksi uudelle tulokkaalle voitaisiin laatia ensimmäiseksi päiväksi kahvihuoneeseen personoitu tervetulotoivotus julisteen muodossa.

Uusia käytäntöjä ja ohjeita tulee jatkuvasti, mikä tarkoittaa perehdyttämismateriaalien päivittämistä. Ulkopuolista apua ei voida käyttää jatkuvasti, vaan materiaalien päivittäminen jää osastonhoitajien vastuulle. Perehdyttämismateriaalien tarkoitus on olla tukena perehdyttämisprosessissa ja helpottaa oppimista sekä opettamista. Materiaaleista voi jälkikäteen tarkistaa, jos jokin läpikäyty asia on unohtunut. Tämän vuoksi on hyvin tärkeää, että materiaalit ovat ajan tasalla. Vanhanaikaiset perehdytyskansiot eivät nykypäivänä enää toimi. Tieto muuttuu ja vanhenee nopeasti. Hyvän perehdyttämismateriaalin ominaisuuksiin kuuluvat päivittämisen nopeus ja helppous. Perehdyttämiskansiossa tieto vanhenee nopeasti, eikä kukaan ehdi koko ajan olla tulostamassa sinne uusia tietoja. Materiaalin olisi hyvä olla sähköisessä muodossa ja kaikkien saatavilla vaikka kotoa käsin. Perehdyttämistä voi helpottaa ennakkomateriaaleilla, jolloin uudelle työntekijälle annetaan mahdollisuus tutustua työhön jo ennen

ensimmäistä työpäivää. Ennakkomateriaali voi olla esimerkiksi verkossa suoritettava testi tai tietopaketti työtehtävistä.

Nykyaikaiset materiaalit mahdollistavat myös sen, että osastonhoitajat voisivat suunnitella jokaiselle tulokkaalle henkilökohtaisemman perehdytysmateriaalin tulokkaiden oman osaamisen pohjalta. Tämä vaatii kuitenkin entistä enemmän etukäteistyötä. Pitää selvittää uuden tulokkaan taustat ja osaaminen tarkemmin. Jokaisen uuden tulokkaan osaamisen kartoittamiseen pitäisi panostaa enemmän jo ennen ensimmäistä työpäivää. Osaamisen kartoitusta varten voisi tehdä verkossa täytettävän lomakkeen, jonka jokainen uusi työntekijä täyttäisi etukäteen. Lomakkeen tietojen avulla perehdyttäjä voisi suunnitella tulevat perehdyttämispäivät jokaisen osaamisen pohjalta. Perehdyttämiseen varatuissa päivissä voisi keskittyä tehokkaammin asioihin, jotka vaativat enemmän opastamista.

Haastatteluissa käytiin läpi osastonhoitajien omia kokemuksia perehdyttämisestä silloin, kun he ovat aloittaneet työskentelyn Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä. Omien kokemusten läpikäyminen ja niiden muistelu tuntuisi auttavan kehittämään perehdyttämistä nykypäivänä. Omien kokemusten ajattelemisen ja niiden vertaaminen tämän päivän perehdyttämiseen antoi haastatelluille uusia ajatuksia ja ideoita perehdyttämisen kehittämiseen.

Omien ominaisuuksien miettiminen perehdyttäjän roolissa tekisi hyvää kaikille, jotka vastaavat perehdyttämisestä. On eri asia tietää, millaisia ominaisuuksia perehdyttäjällä tulisi olla kuin omata ne ominaisuudet. Omien ominaisuuksien kehittäminen on hyvin tärkeää perehdyttäjän roolissa. Ominaisuuksien kehittäminen onnistuu itseksensä, kunhan vain muistaa ottaa huomioon sen päivittäistä työtä tehtäessä. Haastatteluissa tuli ilmi, millainen hyvä perehdyttäjä on tai millainen perehdyttäjän tulisi olla. Nämä asiat olivat hyviä vertailukohteita, kun päästiin keskustelemaan omista ominaisuuksista perehdyttäjänä. Haastateltavista huomasin, että omia ominaisuuksia käsitteleviin kysymyksiin ei ollut helppo vastata. Haastatteluiden perusteella ominaisuuksista keskusteleminen ja niiden tiedostaminen sekä konkretisoiminen oli ensim-

mäinen askel kohti ominaisuuksien kehittämistä. Organisaatioissa olisikin suotavaa keskustella hyvän perehdyttäjän ominaisuuksista, jolloin jokainen voisi verrata niihin omia ominaisuuksiaan.

Perehdyttämisestä saisi hyvän myyntivaltin rekrytoimiseen. Haastatteluiden perusteella monet nuoret sairaanhoitajat ovat kiinnostuneita siitä, kuinka Keski-Suomen sairaanhoitopiiri hoitaa perehdyttämisen. Perehdyttämisestä kysyville hakijoille on tärkeää saada kunnollinen vastaus, jossa perehdyttämistoiminnasta kerrotaan nykyistä yksityiskohtaisemmalla tasolla. Työnhakijoille kannattaisi kertoa etenkin pyrkimyksestä työntekijöiden sitouttamiseen pitkäjänteisellä perehdyttämisellä, sillä hoitoalalla työntekijöiden vaihtuvuus on suuri. Työhaastattelutilanteessa on työnantajallakin mahdollisuus antaa itsestään hyvä ja houkutteleva kuva. Tällaista voisi edesauttaa perehdyttäjän läsnäolo kaikissa työhaastattelutilanteissa nykyisen käytännön sijaan.

Koulutus nousi esille jokaisessa haastattelussa: halukkuutta osallistua koulutuksiin oli jokaisella tutkimuksessa mukana olevalla osastolla. Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan mieltäneet Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä järjestettävää ohjaajakoulutusta samalla tavalla. Yksi haastateltavista yhdisti ohjaajakoulutuksen perehdyttämiseen ja pystyi hyödyntämään sitä perehdyttämistoiminnassaan, mutta muut eivät yhdistäneet ohjaajakoulutusta perehdyttämiseen. Tästä voisi päätellä, että kaikki eivät näe ohjaajakoulutuksen ja perehdyttämisen yhteneväisyyttä, ellei niistä ohjaajakoulutuksessa puhuta rinnakkaisina asioina. Lisäksi monista erilaisista koulutuksista sekä palavereista saa ideoita perehdyttämisen kehittämiseen, vaikka niitä ei suoraanaisesti perehdyttämiseen liitetäkään. Ideoiden havaitseminen ja soveltaminen vaatii kuitenkin halua, kiinnostusta ja ennen kaikkea tietoa, jotta perehdyttäjä pystyy käyttämään uusia asioita perehdyttämisen kehittämisessä. Perehdyttämiseen liittyvien oikeanlaisten koulutusten kautta voitaisiin saada monille erilaisia ajatustapoja, jolloin perehdyttämisen kehittämisestä saataisiin jokapäiväistä.

Uusia ideoita perehdyttämisen kehittämiseen voisi myös hakea työntekijöiltä ja opiskelijoilta saatujen perehdyttämistä koskevien palautteiden kautta. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin nykytilanteessa palautetta perehdyttämisestä on saatavilla suhteellisen vähän. Ensinnäkin, perehdyttämiseen liittyvän palautteen antamisesta tulisi tehdä nykyistä helpompaa ja kannustavampaa. Palautteen antamista voisi helpottaa esimerkiksi suullisen palautteen antamisen mahdollistaminen. Toiseksi, erityisesti perehdyttämistä koskeva palaute tulisi kerätä täsmällisillä kysymyksillä. Kolmanneksi, palautteita voisi saada enemmän, jos palautteiden antaminen onnistuisi työpaikalla eikä sitä jätettäisi jokaisen omalle vastuulle kotona hoidettavaksi asiaksi.

Hiljaisen tiedon siirtämisessä tulisi varmistaa, että siirretyt tiedot ja toimintatavat ovat ajan tasalla. On vältettävä esimerkiksi tilanteita, joissa uudelle työntekijälle siirtyy tietoa, joka ei enää pidä paikkaansa, vaikka eläkkeelle jäävä työntekijä olisi sellaisen tiedon mukaan toiminutkin. Kaikkien tutkimuksessa mukana olevien osastinhoitajien osastoilla käytettiin hyväksi työparityöskentelyä, joka edesauttaa hiljaisen tiedon siirtymistä ihan huomaamatta.

Haastatteluiden perusteella eri osastot hoitivat perehdyttämisen varsin erilaisin tavoin. Toisilla osastoilla oltiin perehdyttämisen kehittämisessä paljon toisia edellä. Perehdyttämisen yhdenmukaistaminen ja kehittäminen vaatiikin aikaa ja ideoita, minkä takia apua kehittämiseen voisi hakea ulkopuolisen henkilön kautta. Ulkopuolisen perehdyttämisen ammattilaisen avulla perehdyttämisprosesseista saataisiin yhteneväiset jokaiselle osastolle, vaikkakin tueksi tarvittaisiin myös sairaanhoidon ammattilaisia, joilta löytyy hoitoalan tieto ja kokemus sekä tuntemus toiminnan kohteena olevista osastoista. Perehdyttämisen kehittämistä ei kannattaisi jättää ainoastaan yhden ihmisen vastuulle, vaan jokaisella osaston työntekijällä tulisi olla mahdollisuus osallistua perehdyttämistoiminnan kehittämiseen. Yhdessä haastattelussa kävi ilmi, ettei osastinhoitaja ollut aikaisemmin miettinyt perehdyttämisen kehittämiseen liittyviä asioita. Ideoita alkoi kuitenkin syntyä haastattelun edetessä. Jo pelkästään perehdyttämisestä keskusteleminen näyttäisi ruokkivan uusien ideoiden syntymistä.

Osastonhoitajien voi olla hankalaa pysyä mukana jokaisen uuden työntekijän kehitymisessä ja oppimisessa, sillä he eivät ole mukana uusien tulokkaiden päivittäisessä työssä. Ajan tasalla pysymistä voisi helpottaa perehdyttävien sairaanhoitajien raportoinnilla osastonhoitajalle tietyin väliajoin. Raportoiminen voisi tapahtua suullisesti kertomalla kehityksestä tai kirjallisesti osaamisen arviointilomakkeella, mikäli sellainen olisi saatavilla. Perehdyttämistä voitaisiin syventää perehdyttämispäivien jälkeen käytävän keskustelun avulla, jolloin uusi tulokas keskustelisi osastonhoitajan kanssa ensimmäisistä päivistä ja jatkosta. Keskustelun avulla osastonhoitaja saisi syvällisemmän käsityksen uuden työntekijän osaamisesta ja tulokas saisi tukea tarvitsemiinsa asioihin.

7.1 Luotettavuus ja rajoitukset

Tutkimusten luotettavuutta on aina arvioitava. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että työn kaikki vaiheet on avattu ja selitetty tarkasti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 232). Tutkimuksen luotettavuutta lisää tietoperustassa käytetyn kirjallisuuden monipuolisuus ja tunnettuus. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla, joissa käytettiin apuna teemahaastattelurunkoa. Teemahaastattelurunko oli luotu tätä tutkimusta varten, ja rungon teemat perustuivat aikaisempiin tutkimuksiin ja tämän opinnäytetyön tietoperustaan. Haastattelurunko hyväksytettiin toimeksiantajalla sekä opinnäytetyön ohjaajalla, jonka kanssa teemat käytiin myös tarkasti läpi.

Ensimmäinen haastattelu toimi esihaastatteluna, jonka avulla haastattelurunkoa täydennettiin yhdellä teemalla. Kaikki haastattelut tallennettiin tietokoneen nauhoitusohjelman avulla. Haastateltavia oli vain neljä, joten tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää yleiseen populaatioon. Laadullisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan pyritä yleistykseen, eikä huomiota tulisi kiinnittää liiaksi haastateltavien määrään. Otannan koko mahdollisti haastattelujen toteuttamisen huolellisesti ajan kanssa ilman keskeytyksiä siten, että niissä päästiin aiheeseen syvällisesti kiinni ja voitiin esittää riittävästi täsmentäviä kysymyksiä. Haastatteluiden kestot vaihtelivatkin tunnista kahteen tuntiin. Tulososiossa esitetään suoria haastattelulainauksia, joiden avulla on tarkoitus osoit-

taa tutkijan tekemien päätelmien perustuminen tutkimusaineistoon. Tutkimuksen pohdintaosiota kirjoitettaessa nauhoitetut haastattelut kuunneltiin uudestaan, jotta johtopäätöksistä voitiin varmistua ja luotettavuutta saatiin lisättyä.

7.2 Aiheita jatkotutkimukselle

Perehdyttämisen kehittämisen tulisi olla jatkuvaa, joten sen tutkimisen lisäämisestä ja uusimisesta ei varmasti olisi haittaa. Kutakin tässä tutkimuksessa tarkasteltua teemaa voisi tutkia syvällisemmin omana rajattuna tutkimusaiheenaan. Lisäksi jokaista teemaa voisi tutkia myös muissa konteksteissa. Tämän tutkimuksen kontekstissa, Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä, uuden tutkimuksen kohteena voisivat olla sairaanhoitajat, jotka määrätään perehdyttämään uusia tulokkaita. Myös haastateltavien määrää on mahdollista kasvattaa. Jatkotutkimuksen voisi tehdä pitkäaikais- ja jatkuvana toteuttamalla haastatteluita aina tietyin väliajoin. Vaihtoehtoisesti toimintatutkimuksella voisi saada tärkeää tietoa mahdollisten toimenpiteiden, muutosten ja parannusten vaikutuksista perehdyttämiseen. Kaikki tähän tutkimukseen osallistuneet haastateltavat olivat mielellään mukana auttamassa ja kehittämässä perehdyttämistä, joten Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä löytyy varmasti haastateltavia jatkotutkimuksiinkin.

LÄHTEET

Arthur, D. 2006. Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees. New York: American Management Association.

Barribal, K. L. & While, A. 1994. Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing*, 19, 2, 328–335.

DiCicco-Bloom, B. & Crabtree, B. F. 2006. The qualitative research interview. *Medical Education*, 40, 4, 314–321.

Elovainio, M. 1992. Perehdyttäminen ja tiimityö. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Fontana, A. & Frey, J. H. 2000. The interview: from structured questions to negotiated text. Teoksessa *Handbook of qualitative research*. Toim. N. K. Denzin ja Y. S. Lincoln. Thousand Oaks, CA: Sage, 645–672.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Henkilöstöohjelma. 2001. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri. Jyväskylä. Viitattu 20.12.2012. <http://www.ksshp.fi/public/default.aspx?contentid=2706>. PDF.

Hirsijärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Holton, E. F. 1996. New employee development: A review and reconceptualization. *Human Resource Development Quarterly*, 7, 3, 233–252.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Ritvala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Gummerus.

Janesick, V. J. 2001. Intuition and Creativity: A Pas de Deux for Qualitative Researchers. *Qualitative*, 7, 5, 531–540.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Nykypaino.

Kjelin, E. & Kuusisto, P.-C. 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Helsinki: Talentum.

Kokemuksellinen oppiminen ja oppimisen ohjaaminen. N.d. Viitattu 3.2.2012. <http://oppimateriaalit.jamk.fi/oppimiskasitykset/oppimiskasityksista-oppimisen-ohjaamiseen/kokemuksellinen-oppiminen-ja-oppimisen-ohjaaminen>.

Kollegiaaliseen ammattikuntaan kuuluminen. 2013. Sairaanhoitajaliitto. Viitattu 9.4.2013.

http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/sairaanhoitajan_tyo_ja_hoitotyön/sairaanhoitajan_tyo.

Kupias P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia. Helsinki: Helsinki University press.

McQuade, E., Sjoer, E., Fabian, P., Nascimento, J. C. & Schroeder, S. 2007. Will you miss me when I'm gone? A study of the potential loss of company knowledge and expertise as employees retire. *Journal of European Industrial Training*, 31, 9, 758–768.

Myers, M. D. & Newman, M. 2007. The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization*, 17, 1, 2–26.

Opiskelu sairaanhoitajaksi. 2013. Sairaanhoitajaliitto. Viitattu 9.4.2013.
http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/sairaanhoitajan_tyo_ja_hoitotyön/opiskelu_sairaanhoitajaksi.

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus-ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK. Helsinki: Painojussit.

Pezalla, A. E., Pettigrew, J. & Miller-Day, M. 2012. Researching the researcher as instrument: an exercise in interviewer self-reflexivity. *Qualitative Research*, 12, 2, 165–185.

Sairaanhoitopiiri. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri. Viitattu 20.12.2012
<http://www.ksshp.fi/public/default.aspx?contentid=2967&nodeid=24719>

Sims, D. 2002. Creative new employee orientation programs: Best practices, creative ideas and activities for energizing your orientation program. New York: McGraw-Hill.

Tilastoja. 2013. Sairaanhoitajaliitto. Viitattu 9.4.2013.
<http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/viestinta/tilastoja>.

Työnopastus ja perehdyttäminen. 2006. Työsuojeluhallinto. Viitattu 12.4.2013.
<http://www.tyosuojelu.fi/fi/opastus>.

Uusien työntekijöiden yleisperehdytys. 2011. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri. Jyväskylä.

Wengraf, T. 2008. Qualitative Research Interviewing: Semi structured biographical and narrative methods. Thousand Oaks, CA: Sage.

LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO

Taustatiedot

Ammattinimike, osasto, montako henkilöä työskentelee osastolla, montako vuotta työskennellyt Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä, kuinka pitkään toiminut osastonhoitajana ja vastannut perehdyttämisestä?

Teema 1: Perehdyttäminen

- Mitä perehdyttäminen haastateltavalle tarkoittaa yleisellä tasolla
- Käydäänkö perehdyttäminen vaihe vaiheelta läpi Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä?
- Tuntuuko että jokin jää käymättä, tai pitäisikö jotakin vaihetta korostaa (suunnittelu, perehdyttäminen käytännönasioihin, perehdyttäminen työhön, seuranta)

Teema 2: Oma perehdyttäminen / omat kokemukset perehdyttämisestä Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä

- omat kokemukset, kun aloittanut:
 - o perehdytettiin
 - o ensivaikutelma työstä
 - o ensivaikutelma työpaikasta
 - o perehdyttämismateriaalit (minkälaisia materiaaleja käytetty)
 - o millä tavalla perehdyttäminen on vaikuttanut työhön, tuntemuksiin

Teema 3: Perehdyttäjänä toimiminen (rooli) Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä

- miten kokee toimimisen perehdyttäjänä
- mitä näkee kuuluvaksi perehdyttäjän rooliin
- hyvät ja huonot puolet perehdyttäjänä toimimisessa (resurssit, onko aikaa perehdyttää, palkkiot)
- palautteet muilta (millaista palautetta saanut)
- koulutus perehdyttämiseen
- perehdyttämismateriaali, järjestelmät, apuvälineet (millaisia on, mitä käytetään, mikä toimiva, millaisia toivottaisi olevan)
- omat ominaisuudet perehdyttäjänä
- Perehdyttämisestä apua sitoutumiseen

Teema 4: Perehdyttämisen ja perehdyttäjien kehittäminen

- tarpeet
- toiveet
- onko jotain miten Keski-Suomen sairaanhoitopiiri voisi auttaa perehdyttäjiä
- itsensä kehittäminen
- tuleeko jotain muuta mieleen? Tarinoita?